



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO  
TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

LUUKKANEN NIKLAS  
SUOMALAISTEN ORGANISAATIOIDEN SUORITUSKYVYN MIT-  
TAAMISTA HYÖDYNTÄVÄT JOHTAMISKÄYTÄNNÖT  
Diplomityö

Tarkastajat: professori Petri Suoma-  
la ja tutkijatohtori Aki Jääskeläinen  
Tarkastajat ja aihe hyväksytty  
talouden ja rakentamisen tiedekun-  
nan tiedekuntaneuvoston kokouk-  
sessa 5. maaliskuuta 2014

## TIIVISTELMÄ

TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Tuotantotalouden koulutusohjelma

**LUUKKANEN, NIKLAS:** Suomalaisten organisaatioiden suorituskyvyn mittaamista hyödyntävät johtamiskäytännöt

Diplomityö, 86 sivua, 3 liitettä (5 sivua)

Elokuu 2014

Pääaine: teollisuustalous

Tarkastajat: professori Petri Suomala ja tutkijatohtori Aki Jääskeläinen

Avainsanat: mittaustieto, suorituskyvyn johtaminen, johdon ohjausjärjestelmät, päätöksenteko

Mittaustiedon roolia osana johdon ohjausjärjestelmiä on tutkittu viime vuosina paljon. Johdon ohjausjärjestelmiin kuuluvien erilaisten ohjausmekanismien välisistä yhteyksistä on kuitenkin löydettävissä vähän kirjallisuutta ja empiiristä tutkimusta. Myöskään mittaustiedon hyödyntämisen käytäntöjä ei ole juuri tutkittu ja mittaustiedon käytännön rooli osana päätöksentekoa on jäänyt epäselväksi.

Tässä diplomityössä selvitettiin suomalaisten organisaatioiden suorituskyvyn mittaamista hyödyntäviä johtamiskäytäntöjä. Työssä käsitellään erityisesti sitä, miten mittaustietoa hyödynnetään johtamisprosessin ja päätöksenteon tukena. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja aineistonkeruu tapahtui puolistrukturoitujen teemahaastattelujen avulla. Haastateltavina oli 29 henkilöä 23 yrityksestä ja he painoutuivat teollisuuden alalla toimiviin keskijohtajiin. Kysymysrunko luotiin teoriaan pohjautuen tutustumalla johdon ohjausjärjestelmien viitekehyksiin ja tunnistamalla suorituskyvyn johtamiskirjallisuudesta yksi ja päätöksenteon kirjallisuudesta kaksi johtamisen tehtävää. Johdon ohjausjärjestelmien pakettimallin avulla tarkasteltiin mittaustiedon roolia osana kolmea johtamisen tehtävää eli suorituskyvyn johtamista, strategista päätöksentekoa ja resursointia.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että mittaustiedon rooli kyberneettisenä kontrollina oli tyypillisesti budjettipohjaista ohjausta, mutta epämuodollisilla kulttuurisilla kontrolleilla oli merkittävä rooli organisaatioiden ohjauksessa. Päätöksentekijöiden vastuulle jäi asettaa tavoite ja luoda sitä kuvaavat mittarit, eikä tähän liittyen juuri ollut olemassa ohjeistuksia tai vakiintuneita toimintatapoja. Hallinnollisten kontrollien rooli osoittautui siis tässä tutkimuksessa pieneksi. Mittaamisen hyödyntäminen vaikutti systemaattisimmalta pankki- ja vakuutusosalalla. Yleisimmin mittaustiedon hyödyntämistä ei kuitenkaan nähty määrämuotoisena, vaan kertaluonteisesti tapahtuvana selvitystyönä. Haastateltavat tunnistivat mittaustiedon käytöstä koituvat hyödyt, mutta varsinaisia käytäntöjä mittaustiedon hyödyntämiselle löytyi yllättävän vähän huolimatta haastateltavien työtehtävien operatiivisesta luonteesta. Haastateltavien oli vaikea kuvailla mittaustiedon käyttöä ja onkin mahdollista, että se on luonteeltaan enemmän tiedostamatonta. Mittaustiedon käyttö osoittautui jäsentymättömäksi ja tutkimuksen perusteella vaikuttaa siltä, että mittaustiedon hyödyntämiseen liittyvissä käytännöissä riittää tutkittavaa ja kehitettävää.

## ABSTRACT

TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

Master's Degree Programme in Industrial Engineering and Management

**LUUKKANEN, NIKLAS:** Performance Measurement and Management Practices in Finnish Organizations

Master of Science Thesis, 86 pages, 3 Appendices (5 pages)

August 2014

Major: Industrial Engineering and Management

Examiners: Professor Petri Suomala and Postdoc Researcher Aki Jääskeläinen

Keywords: performance information, performance management, management control systems, decision-making

The role of performance information as a part of management control systems has been researched a lot in the past few years. However, there is little literature or empirical studies about the linkages between different control elements in management control systems. The practices linked to the usage of performance information and its actual role in decision-making have remained implicit.

This thesis examines the managerial practices supported by measurement data in Finnish organizations. Particularly the thesis discusses how performance information is exploited in repetitive management processes and decision-making. The study was executed as a qualitative study and the method for collecting research data was conducting semi-structured interviews. 29 interviews were conducted in 23 organizations, the main target group being middle managers in industrial production. The structure of the interview was compiled based on management control systems frameworks as well as identifying one key managerial task from the literature of performance management and two key managerial tasks within decision-making literature. Management control systems package typology was utilized to examine the role of performance information in three managerial tasks, which were performance management, strategic decision-making and resourcing.

The study revealed that the role of performance information as a cybernetic control emerged typically as budget-based controlling but informal cultural controls had a significant role in guiding the organization. The decision-makers were in charge of setting the targets and defining the appropriate measures, however there seemed to be no policies or procedures for the execution of these tasks. Therefore, the role of administrative controls appeared minimal. It turned out that the use of performance information was most systematic in the banking and insurance sector. In general, the use of performance information was perceived more as a singular one-time analysis rather than a standard procedure. The interviewees recognized the benefits of using performance information but few actual practices of using the performance information came up regardless of the operative nature of the interviewees' occupation. The interviewees had difficulties describing the use of performance information and it may be that the use is in fact performed unknowingly. The use of performance information proved to be unstructured and according to this study there are vast research and development opportunities in regards to the usage of performance information.

## ALKUSANAT

Tämän diplomityön tekeminen osana Mittaritiimin Johdon mittarit hallintaan -projektia on ollut erittäin antoisaa ja mielenkiintoista, olen oppinut valtavasti. Kiitos Työsuojelurahastolle tutkimukseni rahoittamisesta osana Mittaritiimin projektia Johdon mittarit hallintaan.

Kiitokset professori Petri Suomalalle diplomityöni tarkastamisesta ja neuvoista tutkimuksen suunnan määrityksessä. Erityinen kiitos kuuluu tutkijatohtori Aki Jääskeläiselle työni ohjaamisesta ja kommentoinnista. Haluan myös kiittää koko Mittaritiimiä mahtavasta työympäristöstä diplomityöni kirjoittamiseen. TkT Maiju Vuolletta ja TkT Tuomas Korhosta haluan kiittää arvokkaista kommentteistanne tutkimuksen suunnitteluvaiheen aikana. Tyttöystäväni Emma on ollut tukenani diplomityöprosessin ajan ja joutunut kestäämään välillä, ehkä useammin väsynyttä kirjoittajaa, kiitos jaksamisesta.

Tämän diplomityön myötä päättyy yksi vaihe elämässäni. Haluan kiittää erityisesti vanhempiani, jotka ovat aina kannustaneet minua opinnoissani. Kiitos myös kaikille niille, joka ovat olleet opettamassa ja ohjaamassa minua aivan koulutieni alusta aina tähän hetkeen asti. Valtavan suuri kiitos kaikille ystävilleni, että olette olleet rinnallani opiskelujeni ajan. Eikä tämä tarkoita sitä, ettettekö pääsisi nauttimaan Juha Vainion riimeistä vielä tulevaisuudessakin.

Tampereella 28.7.2014

Niklas Luukkanen

# SISÄLLYS

<b>TIIVISTELMÄ.....</b>	<b>ii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>iii</b>
<b>ALKUSANAT.....</b>	<b>iv</b>
<b>SISÄLLYS .....</b>	<b>v</b>
<b>1 JOHDANTO.....</b>	<b>1</b>
1.1 Tutkimuksen tausta.....	1
1.2 Tutkimusongelma, näkökulma ja rajaukset.....	1
1.3 Työn rakenne.....	4
1.4 Keskeiset käsitteet.....	5
1.4.1 Suorituskyky .....	5
1.4.2 Suorituskyvyn mittaaminen .....	6
1.4.3 Suorituskyvyn johtaminen .....	7
1.4.4 Johdon ohjausjärjestelmä .....	7
<b>2 TUTKIMUSTA TAUSTOITTAVAT KIRJALLISUUSALUEET .....</b>	<b>9</b>
2.1 Johdon ohjausjärjestelmät .....	9
2.1.1 Simons: Levers of control -viitekehys .....	11
2.1.2 Merchant & Van der Stede: object-of-control -viitekehys .....	12
2.1.3 Malmi & Brown: Control package -typologia .....	13
2.2 Suorituskyvyn johtamisen prosessimainen tarkastelu .....	18
2.3 Päätöksenteko johtamistehtävänä .....	22
2.3.1 Strateginen päätöksenteko .....	23
2.3.2 Resursointipäätökset .....	24
2.4 Yhteenveto tutkimuksessa käytettävästä viitekehyksestä.....	25
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>28</b>
3.1 Tutkimuksen luonne ja haastattelun suunnittelu .....	28
3.2 Haastattelujen toteutus ja dokumentointi .....	29
3.3 Aineiston käsittely .....	32
<b>4 TUTKIMUSTULOKSET .....</b>	<b>33</b>
4.1 Hyviä käytäntöjä mittaustiedon hyödyntämiselle .....	33

4.2	Esteitä mittaustiedon hyödyntämiselle .....	35
4.3	Mittaustiedon rooli osana vuotuista tai osavuotista johtamisprosessia 39	
4.3.1	Tavoitteiden asettaminen.....	39
4.3.2	Tavoitteiden toteutumisen seuranta.....	44
4.4	Mittaaminen strategisessa päätöksenteossa .....	47
4.4.1	Ongelman tai tahtotilan tunnistaminen.....	48
4.4.2	Ratkaisuvaihtoehtojen luonti.....	49
4.4.3	Ratkaisuvaihtoehtojen arviointi ja valinta niiden välillä.....	51
4.5	Mittaaminen resursoinnin tukena .....	51
4.5.1	Resurssien nykykäyttö ja niillä saatavat tulokset .....	51
4.5.2	Kysynnän ennakointi.....	52
4.6	Mittaamisen vaikutus organisaatiossa .....	54
<b>5</b>	<b>TULOsten ANALYSOINTI Aiemman Kirjallisuuden Valossa..</b>	<b>58</b>
5.1	Mittaustiedon hyödyntäminen yleisesti .....	58
5.2	Tavoitteiden asettaminen ja seuranta .....	61
5.3	Strateginen päätöksenteko .....	64
5.4	Resursointi.....	66
<b>6</b>	<b>PÄÄTELMÄT.....</b>	<b>68</b>
6.1	Mittaustiedon rooli osana vuotuista tai osavuotista johtamisprosessia 68	
6.2	Mittaaminen strategisessa päätöksenteossa ja resursoinnissa .....	69
6.3	Akateeminen uutuusarvo .....	71
6.4	Käytännön uutuusarvo.....	73
6.5	Tutkimuksen tarkastelu .....	76
6.6	Jatkotutkimusaiheita .....	79
	<b>LÄHTEET .....</b>	<b>81</b>
	Liite 1: Kysymysrunko	
	Liite 2: Potentiaalisille haastateltaville sähköpostitse lähetetty haastattelupyyntö	
	Liite 3: Haastattelurungon visualisointi	

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Mittarit ovat yksi perinteisimmistä johtamistyökaluista. Yrityksissä on käytössä paljon erilaisia mittareita, joiden tarkoituksena on tuottaa tunnuslukuja prosesseista, asiakkaista, henkilöstöstä ja taloudesta. Nykyään mittaamisessa korostuvat pelkkien tunnuslukujen ja mittausjärjestelmien sijaan niiden käyttäminen yrityksen sisäiseen viestintään ja oppimisen välineenä, esimerkiksi strategian jalkauttamisessa läpi koko organisaation. (esim. Simons 2000; Lönnqvist 2002; Grafton et al. 2010; Bititci et al. 2011; Østergren & Stensaker 2011; Franco-Santos et al. 2012; Henri 2012)

Suorituskyvyn mittaamisen tutkimus on keskittynyt paljolti mittaristojen luomisen ja siihen liittyvien erilaisten mallien ympärille, merkittävimpinä Kaplanin ja Nortonin (1992) tasapainotettu tulokortti (Balanced Scorecard), jossa esitellään mittariston rakentamisprosessia. Itse mittaristojen käyttö on kirjallisuudessa jäänyt vähemmälle huomiolle (esim. Neely et al. 2000, ss. 1142–1143; Wisniewski & Stewart 2004; Bourne et al. 2005; Franco-Santos & Bourne 2005; Hall 2010.) Mittaristojen käyttöä suorituskyvyn johtamisessa on tutkittu jonkin verran (esim. Lönnqvist 2002; Grafton et al. 2010), mutta tarkastelu on usein jäänyt mittaamisen mahdollisten käyttötarkoitusten listaamisen tasolle, sen sijaan että olisi tutkittu mittareiden käyttöä operatiivisella tasolla. Tässä työssä keskitytäänkin nimenomaan suorituskyvyn mittaamisen hyödyntämiseen johtamisen tukena käytännössä.

Mittaamista on kirjallisuudessa käsitelty lähinnä strategisen johtamisen työkaluna, jossa mittareita käytetään budjetin seurannassa sekä tuottamassa tietoa suorituskyvystä (ks. esim. Simons 2000; Merchant & Van der Stede 2012). Voidaankin sanoa, että mittaus tuloksen ja siitä aiheutuvan toimenpiteen välinen aika eli päätöksentekoprosessit ja käytännöt mittaustiedon hyödyntämisessä ovat vähemmän tutkittua aluetta. Kirjallisuudesta ei juuri löydy empiiristä tutkimusta siitä, millaista mittaustiedon käyttö todellisuudessa on esimerkiksi strategisia päätöksiä tehtäessä. Aiemman tutkimuksen valossa on epäselvää, mitä tietoa ylipäänsä päätösten tukena käytetään tai ovatko päätöksentekoprosessit vakiintuneita vai onko päätöksenteko enemmän kertaluonteista selvitystyötä.

## 1.2 Tutkimusongelma, näkökulma ja rajaukset

Tämä haastattelututkimus toteutettiin Tampereen teknillisessä yliopistossa toimivassa Mittaritiimissä, joka on tutkinut jo 15 vuotta suorituskyvyn mittaamista ja suunnitellut

erityisesti julkisten organisaatioiden johdon mittaristoja. Tutkimus on osa Mittaritiimin Työsuojelurahaston rahoittamaa projektia Johdon mittarit hallintaan, jossa selvitettiin suomalaisten organisaatioiden mittauskäytäntöjen kypsyystilaa ja parannettiin niitä kolmessa case-organisaatiossa.

Suorituskyvyn mittaamista tutkittaessa mittaustiedon käytön osa-alue on jäänyt vähälle huomiolle. Tämä on tavallaan outoa, sillä yritykset investoivat merkittäviä summia mitausjärjestelmien kehittämiseen ja ylläpitoon. Kalliit ja monimutkaiset järjestelmät tarjoavat runsaasti mittausdataa, mutta mitausjärjestelmästä saatava hyöty konkretisoi-tuu vasta mittaustietoa käytettäessä. Mittausjärjestelmien aiheuttamat muutokset organi-saatioihin ovat valtavia ja haastavia, jolloin on yllättävää, että itse mittaustiedon hyö-dyntämistä ei ole vielä nykykirjallisuudessakaan tutkittu enempää. Syitä vähäiseen mit-taustiedon käytön tutkimiseen on hankala löytää, mutta yhtenä selityksenä saattaa esi-merkiksi olla mittaamisen ja mittaustiedon käyttämisen olevan itsestäänselvyys. Tällöin sen taustaa ja olemusta ei ole nähty tarpeelliseksi tutkia tarkemmin ja on vain todettu, kuinka mittaustietoa käytetään esimerkiksi toiminnan tason arviointiin tai tärkeiden ta-voitteiden kommunikointiin. On myös ymmärrettävää, että mittaustiedon hyödyntämi-seen sijaan mittaustutkimuksen syntyvaiheessa keskityttiin mitausjärjestelmien suunnit-teluun ja käyttöönottoon, sillä mittaustietoa ei ollut yrityksissä niin paljon käytössä. Aiemmin ongelma mittaustiedon hyödyntämisestä ei ollut niin ilmeinen, mutta tilanne on muuttunut, sillä tätä nykyä mittaustiedosta on jo runsauden pulaa.

Kirjallisuudessa kuvataan mittaustiedon käyttöä usein varsin karkealla tasolla jaoteltuna seuraaviin vaiheisiin: tiedon kerääminen, analysointi, tulkinta ja arviointi, kommuni-kointi ja tiedon tarjoaminen sekä päätöksenteko ja toimeenpano (Bourne et al. 2005, ss. 377–378). Tällöin jää vastaamatta, mitä näissä vaiheissa todella tehdään mittaustiedolla ja millaisia käytäntöjä niihin liittyy. Onkin mielenkiintoista tutkia, millaisia yritysten sisäisiä prosesseja liittyy mittaustulosten analysointiin ja niistä seuraaviin toimenpitei-siin, sillä näissä on kirjallisuudessa havaittu parantamisen varaa ja tarvetta empiiriselle tutkimukselle (Elo et al. 2010; Hall 2010). Nämä asiat tiivistyvät tutkimusongelmaksi, joka pyrkii selvittämään *mittaamista hyödyntävien johtamiskäytäntöjen tilaa suomalai-sissa organisaatioissa*.

Edellä esitetystä tutkimusongelmasta voidaan muodostaa seuraavat tutkimuskysymykset alakysymyksineen:

1. Mikä on mittaamisen rooli osana organisaation johtamisprosessia?
  - a. Mitkä muut tekijät vaikuttavat suorituskyvyn johtamiseen?

Kysymys tarkoittaa sitä, kuinka mittaaminen näkyy yleisesti organisaation systemaatti-sessa johtamisprosessissa tavoitteiden asettamisessa ja niiden seurannassa. Yrityksen johtamista voidaan ajatella esimerkiksi budjetoinnin kautta, mikä voidaan yleisemmin



kuvata tavoitteiden asettamisena ja tavoitteiden toteutumisen seuraamisena. Samalla katetaan aiemmin käsitelty asia siitä, mitä mittaustiedolla todella tehdään ja miten se vaikuttaa suorituskyvyn johtamiseen. Alakysymys huomioi myös sen, mitä muuta tietoa mittaustiedon lisäksi yrityksessä käytetään johtamisen tukena.

2. Mikä on mittaamisen rooli osana yrityksen päätöksentekoprosessia?
  - a. Mitkä muut tekijät vaikuttavat päätöksentekoprosessiin?

Toinen tutkimuskysymys tarkastelee yrityksen päätöksentekoprosessissa eli miten ja missä vaiheessa päätöksentekoa mittaustietoa käytetään. Kuten edellisessä tutkimuskysymyksessä, alakysymys huomioi muun päätöksentekoon vaikuttavan tiedon.

3. Minkälaisia vaikutuksia mittareilla on organisaation toimintaan?

Tutkimuksissa havaitaan usein, kuinka mittaustieto koetaan hyödylliseksi johtamisen apuna, mutta usein ei käy ilmi, millä tavoin mittaamisen hyödyt todella ilmenevät organisaation toiminnassa. Kolmas tutkimuskysymys tarkastelee sitä, miten mittaustiedon käyttäminen näkyy organisaatiossa ja vaikuttaa sen toimintaan sekä millaisia ilmene-  
mismuotoja on eriteltävissä.

Tutkimuskysymyksiin pyritään vastaamaan haastattelututkimuksen tulosten avulla. Haastattelututkimus kohdistettiin Suomessa toimiville isoille ja keskisuurille yrityksille. Haastattelututkimuksen kysymykset haluttiin rakentaa sellaisiksi, joihin haastateltavan on helppo vastata ja tällä tavoin pyrittiin varmistamaan tutkimuksen käytännönläheisyys. Haastattelurungosta haluttiin kuitenkin tehdä sellainen, että sen avulla on mahdollista havaita kehityskohteita mittaustiedon hyödyntämisessä ja johtamiskäytännöissä. Tämän varmistamiseksi tutustuttiin aluksi mittaamiskirjallisuuteen ja muodostettiin kyselyrunko teoriapohjalta.

Tämän tutkimuksen kannalta mittaustiedon käytöstä kiinnostavinta on nimenomaan yksittäisen käyttäjän, esimerkiksi asiantuntijan, keski- tai ylimmän johdon edustajan tilanne, jossa mittaustietoa on mahdollisesti saatavana päätöksenteon tueksi. Organisaatiolla oletetaan olevan käytössä mittausjärjestelmä, jolloin mittausjärjestelmän luomiseen tai mittareiden valintaan ei tässä tutkimuksessa keskitytä. Tutkimuksessa ei myöskään keskitytty mittausjärjestelmän luonteeseen, jolloin haastateltava sai kertoa itselleen tutuimmasta mittausjärjestelmästä ja mittaustiedon käyttötavasta. Palkitsemis- ja kannustinjärjestelmät rajataan pois tästä tutkimuksesta, sillä ne muodostavat jo itsessään hyvin laajan kokonaisuuden. Niiden käsittely tämän tutkimuksen puitteissa ei ole järkevää, sillä niihin liittyy runsaasti omanlaisia piirteitä ja erityislaatuista aiempaa tutkimusta esimerkiksi psykologian ja työn tehokkuuden näkökulmasta, että aihealueen käsittely on syytä jättää tästä diplomityöstä pois.

Mittaaminen nähdään tässä tutkimuksessa yhtenä johtamisen työkaluna, osana yrityksen ohjausjärjestelmää (Management Control Systems, MCS). MCS-kirjallisuudessa on viime aikoina esiintynyt kontingenssipohjainen suuntaus, jossa johtamisjärjestelmää tutkitaan organisaation strategian, toimintaympäristön, teknologian, koon, rakenteen ja muiden vastaavien muuttujien valossa (Langfield-Smith 1997; Fisher 1998; Chenhall 2003). Ohjausjärjestelmä pyritään siis purkamaan pieniin osiin ja huomioimaan edellä mainittujen muuttujien vaikutus näihin osiin. Varsinkin yrityksen strategian katsotaan vaikuttavan niin paljon mittausjärjestelmän suunnitteluun ja toteutukseen, että universaaleja päätelmiä on tästä johtuen haastavaa tehdä. Kontingenssiajattelun mukaan organisaatioiden ohjausjärjestelmistä ei ole tarkoituksenmukaista puhua yleisellä tasolla, sillä niiden toteutuksen katsotaan olevan niin tilannesidonnaista, että yleistyksiä ei voida tehdä. (Simons 1995; Langfield-Smith 1997; Otley 1999, ss. 367–368.)

Tämän tutkimuksen ei ole tarkoitus tarkastella valittuja aihealueita kontingenssipohjaisesti, vaan löytää yleisellä tasolla tiettyjä käytäntöjä ja menetelmiä, joita yrityksissä on suorituskyvyn johtamiseen ja mittaamiseen liittyen. Tutkittavat käytännöt ovat luonteeltaan sellaisia, että niitä voidaan tarkastella ilman kontingenssinäkökulman lukuisaa muuttujamäärää. Erityisesti mittaustiedon käyttäminen on sillä tavalla universaali toimenpide, että mikäli organisaatiolla on mittausjärjestelmä, siitä myös käytetään jollain tavalla. Tutkimuksessa ei niinkään pyritä selvittämään, millaiset tekijät vaikuttavat mittaustiedon käyttöön johtamisessa, vaan kiinnostavampaa on nimenomaan tutkia, käytetäänkö mittaustietoa ylipäänsä johtamisen tukena ja jos käytetään, millä tavalla. Kuitenkin, huomioitavana kontingenssinä tässä tutkimuksessa on toimiala, joihin havaintoja pyritään sitomaan ja löytämään eroavaisuuksia.

Päätöksenteon kannalta kontingenssiajattelu näkyy jokaiseen päätökseen liittyvien epävarmuuksien hallintana, jotka pyritään huomioimaan jo päätöksenteon eri vaiheissa (Nutt 1998; Fredrickson & Mitchell 1984). Tämä tarkoittaa kuitenkin päätöksenteossa yksinkertaistaen sitä, että pyritään tekemään organisaation kannalta mahdollisimman hyviä päätöksiä eli sellaisia, jotka sopivat parhaiten liiketoimintaympäristöön. Mittaustiedolla nähdään kirjallisuudessa (Axson 1999; Amaratunga & Baldry 2002) olevan juuri tällainen rooli, eli auttaa tekemään mahdollisimman hyviä päätöksiä mahdollisimman nopeasti. Yrityksen päätöksentekoprosessi nähdäänkin tässä tutkimuksessa tarkastelutapana ja kehikkona kuvata yrityksen päätöksentekoprosessin eri vaiheita, eikä tutkimuksessa ole tarkoitus analysoida päätösten lopputulosten suotuisuutta toimintaympäristöön nähden.

### 1.3 Työn rakenne

Johdannon lopuksi käydään läpi ja määritellään tämän tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet. Tämän jälkeen toisessa luvussa luodaan kirjallisuuskatsaus tutkimusta taustoitetaan kirjallisuuteen ja luvun lopuksi luodaan viitekehys, jonka pohjalta haastattelutut-

kimuksen kysymysrunko on rakentunut ja jonka kautta analysoidaan tutkimuksen tuloksia. Luku on jaettu neljään alalukuun, joista ensimmäisessä käydään läpi tunnetuimmat johdon ohjausjärjestelmien viitekehykset, toisessa tarkastellaan mittaamisen prosessimaisuutta ja kolmannessa tunnistetaan tutkimuksen kannalta relevantit mittaamisen tukemat johtamisen tehtävät. Neljännessä alaluvussa kirjallisuuskatsaus kootaan yhteen tutkimuksessa käytettäväksi teoreettiseksi viitekehykseksi.

Kolmannessa luvussa kuvataan tutkimuksen metodologia. Luvussa esitellään tutkimusote sekä menetelmät aineiston keräämiseksi ja analysoinniksi. Neljännessä luvussa esitetään haastattelututkimuksen tulokset haastattelurungon mukaisesti ja tarkastellaan toimiala- ja tehtäväkohtaisia eroavaisuuksia. Viidennessä luvussa verrataan tutkimuksen tuloksia aikaisempaan kirjallisuuteen. Kuudennessa luvussa tarkastellaan tutkimustuloksia teoreettisen viitekehyksen läpi ja tiivistetään yhteen tärkeimmät tuloksista tehtävät päätelmät. Luvussa käydään myös läpi tulosten uutuutta akateemisessa mielessä sekä käytännön tasolla. Luvun lopuksi tutkimusta tarkastellaan kriittisesti ja esitetään ehdotuksia jatkotutkimukseksi.

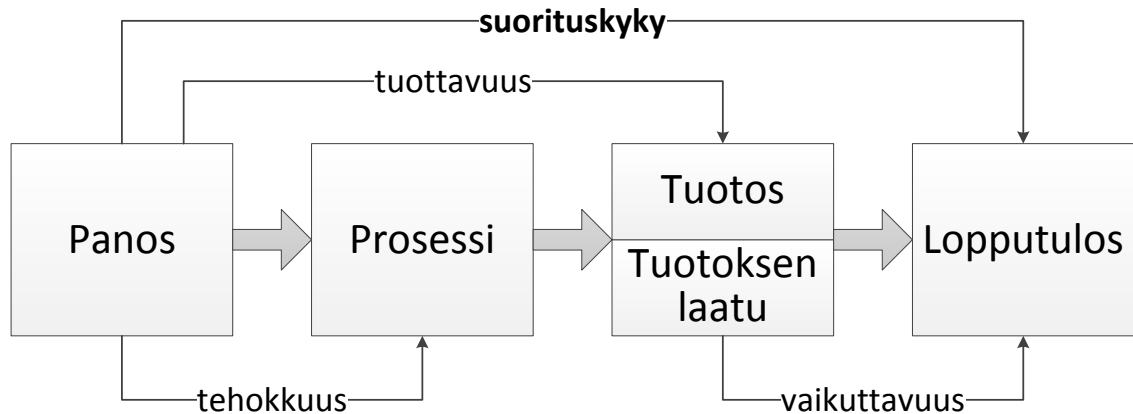
## **1.4 Keskeiset käsitteet**

Seuraavaksi kuvataan tässä tutkimuksessa käytettävät peruskäsitteet, joiden avulla kirjallisuuskatsaus etenee. Kuvattavat käsitteet ovat suorituskky, suorituskvyn mittaaminen ja suorituskvyn johtaminen.

### **1.4.1 Suorituskky**

Suorituskky nähdään kirjallisuudessa (Tangen 2005; Jääskeläinen 2010) laajana terminä, joka kokoa alleen monenlaisia organisaation toimintaan liittyviä tekijöitä. Institute of Industrial Engineers (1990, ss. 11–14) määrittelee suorituskvyn tarkoittavan organisaation kykyä saavuttaa tavoitteitaan. Kaydos (1999) puolestaan näkee suorituskvyn liiketoimintaprosessien tehokkuuden ja vaikuttavuuden yhdistelmänä.

Jääskeläinen (2010, ss. 7–8) on väitöskirjassaan koonnut yhteen suorituskvyn ja siihen liittyvien käsitteiden välisiä yhteyksiä ja tämä näkemys on esitetty kuvassa 1. Hän näkee tehokkuuden tarkoittavan panosten käytön optimaalisuutta ja asioiden oikein tekemistä. Tuottavuus puolestaan mittaa panosten muuttumista tuotoksiksi. Organisaation vaikuttavuus taas kertoo, millainen lopputulos tuotoksilla saavutetaan eli miten organisaation tavoitteet ja asiakastarve täyttyvät. Suorituskky muodostuu siis näiden tekijöiden summasta.



Kuva 1. Suorituskyky ja sen lähikäsitteet (muokattu lähteestä Jääskeläinen 2010, s. 7).

Tässä diplomityössä käytetään Jääskeläisen (2010, ss. 7–8) määritelmää suorituskyvystä, sillä se mahdollistaa erilaisten mittaustiedon käytäntöjen löytämisen organisaation eri tasoilta. Suorituskyky voidaan myös määritellä esimerkiksi strategialähtöisesti, kuten organisaation kyvykkyydeksi hyödyntää resurssejaan yrityksen strategian toteuttamiseksi sekä havaitsemiensa mahdollisuuksien ja uhkien käsittelyssä (Barney 1991, s. 106; Grafton et al. 2010, s. 694). Tämä määrittely edustaa Jääskeläisen (2010, ss. 7–8) näkemyksessä suorituskyvyn laajempaa ilmenemismuotoa (panos-lopputulos), joka voisi olla esimerkiksi ylimmän johdon näkymä strategiaprosessissa. Organisaation alemmilla tasoilla toimivat henkilöt puolestaan havaitsevat työssään todennäköisesti selvimmin suorituskyvyn osa-alueisiin eli esimerkiksi tuottavuuteen (panos-tuotos) liittyviä ilmiöitä.

#### 1.4.2 Suorituskyvyn mittaaminen

Suorituskyvyn mittaaminen tarkoittaa Institute of Industrial Engineersin (1990, ss. 11–14) mukaan "prosessia, jonka tavoitteena on arvioida saavutuksia historiatietoon, tavoit-tearvoihin tai muihin kriteereihin verraten". Neely et al. (1996, s. 11) näkevät suorituskyvyn mittaamisen samaan tapaan prosessina, jonka avulla ilmaistaan määrällisesti tietyn toiminnan tehokkuus tai vaikuttavuus". Hannula ja Lönnqvist (2002, s. 47) määrittelevät suorituskyvyn mittaamisen "prosessina, jossa selvitetään mitattavan kohteen suorituskyvyn olennaisesti liittyvän ominaisuuden tila". Heidän määritelmänsä on se, jota suorituskyvyn mittaamisesta tässä tutkimuksessa käytetään.

Yllä esitetyistä määritelmistä havaitaan, että suorituskyvyn mittaus ajatellaan usein prosessina. Esitetyt määritelmät eivät kuitenkaan ota kantaa siihen, millainen prosessi suorituskyvyn mittaamiseen liittyy eli miten mittaaminen tapahtuu. Suorituskyvyn mittaamisen ja seuraavaksi määriteltävän suorituskyvyn johtamisen prosessimaisuutta tarkastellaan luvussa 2.2.

Suorituskyvyn mittauksen rooli nähdään merkittävänä lähtökohtana lukuisissa liikkeenjohdollisissa päätöksissä ja käyttötarkoituksissa. Se toimii apuna ongelmien tunnistamisessa ja korjaavien toimenpiteiden suunnittelussa, keskittää huomiota kriittisiin prosesseihin, tarjoaa arvokasta tietoa organisaation oppimiseen sekä antaa tukea suunnitelmien ja strategioiden kriittiseen tarkasteluun. (Kaplan & Norton 1992; Simons 2000; Grafton et al. 2010.)

### 1.4.3 Suorituskyvyn johtaminen

Suorituskyvyn johtaminen määritetään usein strategianäkökulmasta. Esimerkiksi Bititci et al. (1997) mukaan suorituskyvyn johtaminen on prosessi, jossa suorituskyky asetetaan linjaan organisaation ja toimintojen strategioiden sekä tavoitteiden suhteen. Tämä näkökulma on käyttökelpoinen varsinkin organisaation ylemmällä tasolla, mutta operatiivisemman tason mittaustiedon hyödyntämisen tarkasteluun kaivataan joustavampaa määritelmää.

Tässä tutkimuksessa hyödynnetään käytännönläheistä Hannula ja Lönnqvistin (2002) määritelmää, jonka mukaan suorituskyvyn johtaminen on "suorituskyvyn mittaamiseen perustuvaa johtamista." Heidän mukaansa suorituskyvyn johtaminen on mittaustiedon systemaattista hyödyntämistä, jonka avulla organisaation eri toimintoja johdetaan ja kehitetään. Suorituskyvyn johtaminen liitetään yleisesti organisaation suorituskyvyn kehittämiseen, joka voi tapahtua organisaation usealla eri tasolla (Amaratunga & Baldry 2002, s. 218; Lönnqvist 2002, s. 1). Kuten edellä mainittiin, suorituskyvyn mittaamista ja johtamista tarkastellaan prosessina luvussa 2.2.

### 1.4.4 Johdon ohjausjärjestelmä

Merchant ja Van der Stede (2012, s. 9.) määrittelevät johdon ohjausjärjestelmät (Management Control Systems, MCS) "järjestelmiksi, joita käytetään työntekijöiden käyttäytymisen ohjaamiseen haluttuun suuntaan." Johdon ohjausjärjestelmiä tarvitaan heidän mukaansa varmistamaan, että työntekijät eivät tee jotain, mitä organisaatio ei halua heidän tekevän, tai että he eivät epäonnistu asioissa, jotka organisaatio haluaa heidän saavan aikaan. Tässä määritelmässä ei kuitenkaan käy riittävän tarkasti ilmi, millaisia ohjausmekanismeja nämä järjestelmät pitävät sisällään.

Simons (2000, s. 5) tuorein määritelmä määrittelee johdon ohjausjärjestelmät "muodollisiksi, tietoon perustuviksi rutiineiksi ja toimintatavoiksi, joita johtajat käyttävät muuttamaan tai ylläpitämään organisaation toimintamalleja". Tämä on jo hyvin lähellä tähän tutkimukseen soveltuvaa määritelmää, mutta vieläkin kaivataan tarkempaa kuvausta ohjausjärjestelmien sisältämistä ohjausmekanismeista. Malmin ja Brownin (2008) osoittautuu tähän tutkimukseen soveltuvaksi määritelmäksi. He määrittelevät johdon ohjausjärjestelmät seuraavasti: "Ne järjestelmät, säännöt, käytännöt, arvot ja muut toimenpiteet, jotka johto on ottanut käyttöön ohjatakseen henkilöstön toimintaa, ovat johdon

ohjausta. Jos nämä ovat kokonaisia järjestelmiä yksittäisten sääntöjen sijaan, kyse on johdon ohjausjärjestelmästä."

Määritelmästä käy ilmi, miten tässä tutkimuksessa johdon ohjausjärjestelmät nähdään nimenomaan organisaatiotason ohjausmekanismeina, jotka kohdistuvat yksittäisiin henkilöihin. Johdon ohjausjärjestelmien ohjausvaikutuksen nähdään siis ulottuvan läpi koko organisaation ja tuovan linjakkuutta sen toimintaan.

## 2 TUTKIMUSTA TAUSTOITTAVAT KIRJALLISUUSALUEET

### 2.1 Johdon ohjausjärjestelmät

Johdon ohjausjärjestelmät on alun perin Anthonyn (1965) kehittämä viitekehys, johon perustuvia erilaisia määritelmiä ja jaotteluja on syntynyt valtava määrä. Ongelmana on ollut yhtenäisen määritelmän puuttuminen, sillä kirjallisuudessa johdon ohjausjärjestelmiin luetaan kuuluvaksi vaihtelevalla laajuudella erilaisia ohjausmenetelmiä ja -järjestelmiä. Nämä määritelmät ovat usein toisiaan sivuavia ja osittain päällekkäisiä, mutta myös täysin erilaisia jaotteluja löytyy. (Chenhall 2003; Ferreira & Otley 2009; Merchant & Van der Stede 2012). Näitä osittain päällekkäisiä ohjaustapoja on jäsennetty muun muassa seuraavasti (esim. Simons 2000; Auzair & Langfield-Smith 2005):

- toimintaan tai sen tuloksiin liittyvä ohjaus,
- muodollinen tai epämuodollinen ohjaus,
- tiukka tai joustava ohjaus sekä
- persoonaton (diagnostinen) tai henkilöiden välinen (interaktiivinen) ohjaus.

Kuten yllä olevista erilaisista jaotteluista havaitaan, yhdellä ohjaustavalla voi olla samaan aikaan piirteitä useista eri luokituksista ja yhden jaottelun molemmista tunnusmerkeistä. Esimerkiksi budjetoinnin voidaan sanoa ohjaavan erityisesti kohti tiettyjä tuloksia, mutta samalla myös ikään kuin pakottamalla toimimaan tähän tulokseen johtavalla tavalla, kuten vaikkapa etsimään tietynlaisia tarjouskilpailuja. Tämä konkretisoi samalla johdon ohjausjärjestelmien tutkimiseen liittyvän ongelman eli monimuotoisen tutkimuskentän. Tällöin tutkimuksessa joudutaan huomioimaan lukematon määrä erilaisia yritykseen tai organisaatioon liittyviä muuttujia, kuten ympäristö, teknologia, koko, rakenne, strategia ja kansallinen kulttuuri, jotta ymmärretään erilaisten ohjausmekanismien toimivuutta (Chenhall 2003). Kyseinen kontingenssipohjainen tutkimus on tärkeää, mutta noin 20 vuotta kestäneestä tutkimuksesta tulisi pystyä myös luomaan enemmän yleistyksiä. Vaikka kontingenssipohjainen tutkimus on edellytyksenä yleistysten tekemiseen, pelkkien uusien kontingenssitekijöiden yhdistelmien sijaan kirjallisuudessa nähdään tarvetta samojen kontingenssien tutkimukselle. Tällä tavoin koko johtamisjärjestelmien viitekehystä voidaan kehittää ja eri kontrollien muodostamaa kokonaisuutta ymmärtää käytännön tasolla paremmin. (Chenhall 2003; Malmi & Brown 2008.)

Johdon ohjausjärjestelmien kirjallisuudessa on siirrytty yhä enemmän pelkästä muodollisten kontrollien järjestelmäpohjaisesta lähestymistavasta epämuodollisten kontrollien käytön selvittämiseen. Taloudellista ja rahamääräiseksi muutettavaa tietoa hyödyntävien muodollisten ohjausmekanismien lisäksi tutkitaan yhä enemmän epämuodollisia ohjausmekanismeja eli sosiaalisia ja kulttuurisia kontroleja, jotka hyödyntävät eitaloudellista tietoa esimerkiksi tuotantoprosesseista. (Collier 2005; Merchant & Van der Stede 2012; Tessier & Otley 2012.) Niin kirjallisuudessa kuin käytännössäkin on siirrytty pelkästä taloudellisesta ohjauksesta ihmisten ohjaamiseen (Langfield-Smith 1997; Abernethy & Brownell 1999; Collier 2005; Malmi & Brown 2008). Kirjallisuudessa huomio on siirtynyt suorituskyvyn mittaamisesta ja johtamisesta kokonaisvaltaisempaan organisaation johtamiseen, jonka yhteydessä puhutaan johdon ohjausjärjestelmistä. Aiemmin on tutkittu paljon lähinnä yksittäisten ohjausmenetelmien ja kontrollien toimivuutta tietyissä ympäristöissä ja tilanteissa, kun taas nykyään mielenkiinto on keskittynyt kokonaisten ohjausjärjestelmien ja siihen kuuluvien erilaisten kontrollien, muodollisten ja epämuodollisten, välisten suhteiden kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen. (Amaratunga & Baldry 2002; Chenhall 2003; Covaleski et al. 2003; Collier 2005; Malmi & Brown 2008; Ferreira & Otley 2009.)

Johdon ohjausjärjestelmät toimivat tämän diplomityön keskeisenä johtamisen tarkastelunäkökulmana ja analyysin pohjana, jonka valossa tarkastellaan suorituskyvyn johtamista sekä kahta muuta mittaamisen tukemaa johtamistehtävää. Tässä luvussa kuvattavat kontrollijärjestelmät (Simons 1995; Simons 2000; Merchant & Van der Stede 2012; Tessier & Otley 2012) ovat siis johtajan työkaluja. Mittaaminen on näissä tärkeässä roolissa niin omana kontrollityypinään kuin osana muita kontroleja. Mittaamista voidaan ajatella myöhemmin kuvattavien erilaisten kontrollitapojen kautta, jolloin käy ilmi kolme erilaista tapaa hahmottaa mittaamista osana johtamista eli

1. omana kontrollityypinään (kyberneettinen kontrolli tai tuloskontrolli, jota voidaan käyttää diagnostisesti tai interaktiivisesti),
2. täydentävänä osana tai tapana toteuttaa jokin toinen kontrollimenetelmä (mittaustieto esimerkiksi henkilöstökontrollien yhteydessä) sekä
3. suorituskyvyn johtamisjärjestelmänä, jonka käyttöä voidaan tarkastella tässä luvussa kuvattavien viitekehysten mukaisesti.

Seuraavaksi tässä luvussa käydään läpi edellä mainitut kontrollijärjestelmät, jonka jälkeen kuvataan tässä tutkimuksessa tarkasteltavat mittaustiedon tukemat johtamisen tehtävät. Luvun lopuksi esitetään näistä ohjausjärjestelmistä ja johtamisen tehtävistä muodostuva viitekehys, johon tämän haastattelututkimuksen suoritus pohjautuu.



### 2.1.1 Simons: Levers of control -viitekehys

Tunnetuin ohjausjärjestelmien viitekehys on Simonsin (1995; 2000) ohjausvivut (levers of control), jota käytetään strategian implementoimiseen. Hän jakaa ohjausjärjestelmän neljään kontrollityyppiin eli diagnostisiin (diagnostic), interaktiivisiin (interactive) sekä arvo- ja rajajärjestelmiin (beliefs systems ja boundary systems). Diagnostisten järjestelmien avulla valvotaan organisaation tuloksia ja korjataan poikkeamia. Niillä viestitään ja kontrolloidaan strategian toteutumista seuraamalla poikkeamia esimerkiksi erilaisten raporttien muodossa. Interaktiivisilla järjestelmillä seurataan jatkuvasti tiettyjä niihin kuuluvia mittareita ja niiden pohjalta käydään vuoropuhelua alaisten kanssa. Tällä tavoin organisaation huomio kohdistetaan strategiaan epävarmuustekijöihin tiettyjen mittarien kautta. (Simons 2000, ss. 207–229.) Diagnostiset ja interaktiiviset järjestelmät voivat hyödyntää samoja mittausjärjestelmiä, mutta niiden käyttötapa eroaa toisistaan edellä kuvatulla tavalla (Tuomela 2000, ss. 82–83; Tessier & Otley 2012, ss. 177–178). Uskomusjärjestelmällä yritys viestii sidosryhmilleen perusarvonsa, olemassaolon tarkoituksensa ja suunnan. Nämä ovat täsmällisesti määriteltyjä, joiden tarkoitus on kertoa yrityksen työntekijöille ne ydinarvot, joiden tulee ohjata kaikkea toimintaa. Rajajärjestelmillä puolestaan viestitään vältettäviä riskejä ja pyritään tekemään mahdottomaksi sellaisten toimenpiteiden rationaalinen perusteleminen, jotka altistaisivat organisaation liian suurelle riskille. Niiden avulla määritetään rajat, joiden puitteissa liiketoiminnassa on käyttäydyttävä ja toimittava. Rajoja ei kuitenkaan tule nähdä innovatiivisuutta rajoittavana, vaan niiden avulla innovatiivisuus ja rajalliset resurssit ohjataan tietylle alueelle. (Simons 2000, ss. 275–296.) Mittareiden diagnostinen käyttö tarkoittaa toimimista olemassa olevien arvojen ja rajojen puitteissa, kun taas interaktiivisesti käytettynä mittareilla toteutetaan innovatiivisuutta ja osoitetaan muutostarpeita nykyisissä arvo- ja rajajärjestelmissä (Simons 1995, s. 159; Tuomela 2000, ss. 82–83; Tessier & Otley 2012, s. 177).

Sandelinin (2008, s. 325) mukaan Simonsin (1995; 2000) viitekehys perustuu muodollisiin ohjausjärjestelmiin ja soveltuu johdon ohjausjärjestelmien tutkimiseen strategian ohjauksessa. Simonsin malli keskittyy kuitenkin pääosin ylimmän johdon johtamisnäkökulmaan, jolloin erityisesti uskomus- ja rajajärjestelmien käsittely jää yleiselle tasolle. Tästä syystä Simonsin (1995; 2000) viitekehys ei tarjoa riittäviä määritelmiä ja siten edellytyksiä tarkastella muodollisten järjestelmien lisäksi epämuodollisia järjestelmiä. Tessier ja Otley (2012) ovat kehittäneet Simonsin jaottelua ja esittäneet sen pohjalta uusitun viitekehysten. Uusitussa viitekehyksessä, joka on esitetty kuvassa 2, kontrollit jaetaan neljään eri ohjausjärjestelmään eli operatiiviset raja-, (operational boundaries), strategiset raja-, (strategic boundaries), operatiiviset suorituskyvyn ohjaus- (operational performance) ja strategiset suorituskyvyn (strategic performance) ohjausjärjestelmät. Nämä järjestelmät pitävät sisällään erilaisia kontroleja, jotka jaetaan tyyppiltään joko sosiaalisiksi tai teknisiksi.



Kuva 2. Uusittu LOC-viitekehys (muokattu lähteestä Tessier & Otley 2012, s. 183).

Tästä eteenpäin LOC-mallista puhuttaessa tarkoitetaan tätä Tessierin ja Otley (2012) edelleen kehittämää viitekehystä. Suurimpana erona alkuperäiseen viitekehykseen on uskomusjärjestelmän eli arvojen ja normien käsittely vain sosiaalisina kontrolleina osana kaikkia muita edellä mainittuja järjestelmiä. Teknisiä kontrolleja ovat puolestaan esimerkiksi erilaiset toimintatavat ja säännöt. Toinen ero Simonsin viitekehykseen on tarkennus, jossa diagnostisuus ja interaktiivisuus ovatkin pelkästään mittausjärjestelmien käyttötapoja, eivätkä Simonsin mallin mukaisesti tavallaan myös omia ohjausjärjestelmätyyppejään. Mittausjärjestelmät jaetaan nyt selkeästi operatiivisen ja strategisen tason järjestelmiin, jolloin on helpompi ymmärtää niiden erilainen käyttötarkoitus. Toisaalta, ohjausjärjestelmien sisältöä ei eritellä tarkasti, vaan todetaan muutaman esimerkin lisäksi vain, että ne sisältävät erilaisia kontrolleja, jotka ovat tyypiltään sosiaalisia ja teknisiä.

### 2.1.2 Merchant & Van der Stede: object-of-control -viitekehys

Toinen paljon viitattu kontrollityyppien jaottelu on Merchantin ja Van der Steden (2012) object-of-control -malli, jossa kontrollit jaetaan sen mukaan, mihin niillä halutaan vaikuttaa. Toisin kuin Simons (1995; 2000), joka määrittelee levers of control -viitekehystä käytettävän strategian jalkauttamiseen, he määrittelevät johdon ohjausjärjestelmät järjestelmiksi, joita käytetään työntekijöiden käyttäytymisen ohjaamiseen haluttuun suuntaan. Johdon ohjausjärjestelmiä tarvitaan siis varmistamaan, että työntekijät eivät tee jotain, mitä organisaatio ei halua heidän tekevän, tai että he eivät epäonnistu asioissa, jotka organisaatio haluaa heidän saavan aikaan. (Merchant & Van der Stede 2012, s. 9.) Tämä on myös lähempänä Tessierin ja Otley (2012) uusitun viitekehyksen kantavaa ajatusta. Merchant ja Van der Stede (2012) jakavat erilaiset ohjauskontrollit

tuloskontrolleihin (results controls), toimenpidekontrolleihin (action controls), henkilöstökontrolleihin (personnel controls) ja kulttuurisiin kontrolleihin (cultural controls). Tulostulokset tarkoittavat heidän mukaansa kontrolleja, joilla nimensä mukaisesti seurataan toiminnan tuloksia. Tulostulokset voidaan sisältönsä ja käytötapojensa puolesta rinnastaa äsken kuvailtuihin Tessierin ja Otley'n (2012) strategisiin ja operatiivisiin suorituskäytön ohjausjärjestelmiin. Toimenpidekontrollien avulla pyritään varmistamaan, että organisaatioissa tapahtuu (tai jää tapahtumatta) tiettyjä toimenpiteitä. Tämä tapahtuu erilaisilla operatiivisilla sekä hallinnollisilla prosesseihin liittyvillä rajoituksilla ja toimintaohjeistuksilla. Toimenpidekontrollilla on samoja piirteitä kuin Tessierin ja Otley'n (2012) strategisten ja operatiivisten kontrollien teknisissä käytötavoissa. Henkilöstökontrollit puolestaan ovat kontrolleja, joiden vaikutus perustuu ihmisten oman toimintansa seurantaan sekä luontaiseen haluun kehittää ja motivoida itseään. Tämä tapahtuu varmistamalla, että työntekijät ovat ajan tasalla siitä, mitä heiltä odotetaan ja että he ovat myös kyvykkäitä suoriutumaan näistä tehtävistä. Kulttuuriset kontrollit rohkaisevat ihmisiä seuraamaan toistensa tekemisiä ja toimintaa, jolloin ryhmäpaine pyrkii ohjaamaan kohti ryhmälle ominaista toimintaa eli arvoja ja normeja. Osa näistä on voitu määrittellä jopa kirjallisesti erityisiksi käyttäytymisohjeiksi ja liittää niihin ryhmäkannustimia. (Merchant & Van der Stede 2012, ss. 29–96.)

Henkilöstö- tai kulttuurisille kontrolleille ei löydy suoraa vastinetta Tessierin ja Otley'n (2012) viitekehyksestä. Ne voidaan kuitenkin rinnastaa operatiivisiin ja strategisiin raja- ja järjestelmiin riippuen siitä, miltä organisaatiotasolta henkilöstöpäätöksiä tai yrityskulttuuria tarkastellaan. Toisaalta, mikäli niillä on vaikutusta organisaation suorituskäytön, esimerkiksi henkilöstön osaamisen tai erilaisten suoritukseen vaikuttavien symbolien tai arvojen kautta, ne voidaan nähdä tarkastelutasosta riippuen myös kontrolleina osana strategisia tai operatiivisia suorituskäytön ohjausjärjestelmiä. Toisaalta, erityisesti kulttuuriset kontrollit ovat myös hyvin lähellä kaikissa neljässä ohjausjärjestelmätyypissä käytettäviä sosiaalisia kontrollityyppejä. Tämä osoittaa, kuinka myös Tessier ja Otley'n (2012) viitekehykseen sisältyy monenlaista päällekkäisyyttä ja moniulotteisuutta, vaikka he pyrkivät juuri näiltä osin parantamaan Simonsin (1995; 2000) mallia yksityiskohtaisemmaksi ja operatiivisemmaksi.

### **2.1.3 Malmi & Brown: Control package -typologia**

Johdon ohjausjärjestelmiin liittyvää tutkimusta on arvosteltu (Chenhall 2003; Malmi & Brown 2008; Sandelin 2008) keskittymisestä yksittäisiin ohjausjärjestelmiin sekä jo edellä mainitusta tarkan ja yksityiskohtaisen viitekehyksen puuttumisesta. Keskittyminen yksittäisiin ohjaus- tai kontrollijärjestelmiin jättää huomiotta reaali maailman, jossa erilaisten ohjausjärjestelmien rajat ovat häilyviä ja johtamisjärjestelmien väliset suhteet ovat niitä peruspilareita, joilla yritystä todellisuudessa johdetaan. Keskittymällä yksittäisiin ohjausjärjestelmiin ymmärrys koko johdon ohjausjärjestelmät -viitekehyksestä on vaarassa jäädä vajavaiseksi, sillä tuntemalla pelkästään sen yksittäisiä osia ja ohjausme-

kanismeja ei ole mahdollista ymmärtää kokonaisuutta eli sitä, millä tavoin jokin johtamisjärjestelmä toimii. Erityisesti epämuodollisten ohjausmekanismien, kuten kulttuuristen kontrollien ja ohjeistusten vaikutusta yrityksen ohjaamisessa ei ole kirjallisuudessa juurikaan tutkittu. Yksiselitteisen ja yleisen viitekehyksen puuttuminen puolestaan vaikeuttaa eri tutkimusten vertailua ja koko johdon ohjausjärjestelmä -käsitteen viemistä eteenpäin. (Fisher 1998; Chenhall 2003; Malmi & Brown 2008.)

Malmin ja Brownin artikkeli (2008) käsittelee johdon ohjausjärjestelmiä kokoelmana erilaisia kontrollitapoja ja -järjestelmiä. Pakettiajattelu korostaa järjestelmien suurta määrää ja erilaisia käyttötarkoituksia, sillä niitä otetaan käyttöön eri aikoina, eikä niitä useinkaan koordinoita keskitetysti (Otley 1999, s. 379; Malmi & Brown 2008, ss. 290–291). Tällöin on siis kyse erilaisista järjestelmistä koostuvasta kontrollipaketista. Vaikka ajatus johdon ohjausjärjestelmien pakettiviitekehyksestä ei ole itsessään uusi (Langfield-Smith 1997; Fisher 1998; Otley 1999), mainittu Malmin ja Brownin (2008) jaottelu on ensimmäisiä ja toistaiseksi ainoita erilaisia johdon ohjausmekanismeja yhteen kokoava malli, jonka tarkoituksena ei ole niinkään luoda uutta johdon ohjausjärjestelmää. Sen tarkoituksena on tarjota selkeä typologia aihealueen kuvailua varten, jotta erilaiset johdon ohjausmekanismit voidaan luokitella täsmällisesti. Tämä Malmin ja Brownin (2008) kontrollipakettimalli on esitetty alla olevassa kuvassa 3. Verrattuna edellä esitettyihin viitekehyksiin, tässä mallissa eri kontrollityypit eritellään tarkimmin. Esimerkiksi Tessierin ja Otleyn (2012) viitekehyksessä neljän eri kontrollijärjestelmän sisältöä ei avata tarkemmin, vaan todetaan muutaman esimerkin avulla, mitä milläkin kontrollijärjestelmällä pyritään saamaan aikaan.

Cultural Controls						
Values		Clans			Symbols	
Planning		Cybernetic Controls				Reward and Compensation
Long range planning	Action planning	Budgets	Financial Measurement Systems	Non Financial Measurement Systems	Hybrid Measurement Systems	
Administrative Controls						
Governance Structure		Organisation Structure			Policies and Procedures	

Kuva 3. Johdon ohjausjärjestelmien pakettimalli (muokattu lähteestä Malmi & Brown 2008, s. 291).

Eri ohjausmekanismit on esitysteknisistä syistä jätetty suomentamatta, mutta ne käydään läpi seuraavaksi typologian esittelyn edetessä. Malmi ja Brown (2008, ss. 288–291) erottavat typologiassaan pelkät päätöksentekoa tukevat järjestelmät (decision support systems) ja ohjausjärjestelmät, joiden tarkoituksena on siis ohjata alaisten käyttäytymistä. Tämä voidaan konkretisoida ajattelemalla esimerkiksi suunnittelua joko pelkkänä ex-ante -päätöksiä (ennakointia vaativa päätös) tukevana tehtävänä tai kiinteänä osana päämäärien määrittystä, johon alaiset pääsevät osallisiksi ja tästä syystä sitoutuvat noudattamaan suunnitelmaa. Ensimmäinen tapa on esimerkki pelkkää päätöksentekoa tukevasta järjestelmästä ja jälkimmäinen johdon ohjausjärjestelmästä, joka siis tuottaa palau-

tetta ja jonka toiminta perustuu nimenomaan ohjausvaikutukseen. (Malmi & Brown 2008, ss. 288–291.) Tässä haastattelututkimuksessa mielenkiinto kohdistuu nimenomaan johdon ohjausjärjestelmiin eli mitä kontrolleja yritys käyttää läpi organisaation tapahtuvassa ohjauksessa. Merchantin ja Van der Steden (2012) tapaan Malmi ja Brown (2008) näkevät johdon ohjausjärjestelmillä vaikutettavan työntekijöiden käyttäytymiseen. Malmi ja Brown (2008) näkevät ohjausjärjestelmät kuitenkin tarkemmin järjestelminä, joihin kuuluu "välineitä ja järjestelmiä, joilla johtajat varmistavat, että työntekijöiden käyttäytyminen ja päätöksenteko on yhdenmukaista organisaation tavoitteiden ja strategioiden kanssa". Mikä tahansa tällainen järjestelmä voidaan heidän mukaansa nähdä johdon ohjausjärjestelmänä.

Malmi ja Brown (2008) jakavat erilaiset kontrollit viiteen eri tyyppiin eli suunnitteluun (planning), kyberneettisiin (cybernetic), palkitsemis- ja kannustinkontrolleihin (reward and compensation), hallinnollisiin (administrative) sekä kulttuurisiin kontrolleihin (cultural). Suunnittelukontrollit jakautuvat lyhyen tähtäimen, eli tyypillisesti 12 kuukauden, luonteeltaan taktisiin päätöksiin, sekä pidempiaikaisiin strategisiin päätöksiin. Suurimpana erona esimerkiksi Merchantin ja Van der Steden (2012) suunnittelukontrolleihin on budjetoinnin ja suunnittelun erottaminen omiksi kontrollityypeikseen, sillä suunnittelu voi Malmin ja Brownin (2008) mukaan olla erilaisten tehtävä- ja toimintalistojen luomista, jotka eivät välttämättä vaadi numerollista dataa. Budjetit puolestaan nähdään paremminkin myöhemmin kuvattavina kyberneettisinä kontrolleina. Kuten jo mainittua, suunnittelukontrollin on toimittava strategian jalkauttajana ja yhdistävänä tekijänä organisaation eri osien välillä, jotta sitä voidaan kutsua nimenomaan johtamisjärjestelmäksi. Tällöin siis henkilöstöllä on myös rooli suunnittelussa ja näin ollen kontrollin ohjausvaikutus korostuu enemmän kuin pelkästään johdon luomien suunnitelmien tapauksessa kävisi.

Kyberneettiset kontrollit tarkoittavat palautejärjestelmää, jossa takaisinkytkentä muuhun organisaatioon tapahtuu suorituskyvyn tavoitetasojen asettamisen, mittauksen suorittamisen ja suorituskyvyn seurannan kautta. Tämä tapahtuu siten, että poikkeamatietoa viestitään organisaatiolle sekä tehdään sen perusteella muutoksia mittauksen järjestelmän taustalla vaikuttaviin oletuksiin, tavoitteisiin tai vaikkapa itse mittausmenetelmiin. Kyberneettiset kontrollit jakautuvat budjetteihin, taloudellisiin mittareihin, ei-taloudellisiin mittareihin sekä kahden viimeksi mainitun yhdistelmiin, joista esimerkkinä tasapainotettu tulokortti. (Malmi & Brown 2008, ss. 292–293.)

Jotta kyberneettiset kontrollit olisivat pelkän päätöksenteon tukijärjestelmän lisäksi aidosti ohjausjärjestelmä, vaaditaan jälleen muualle organisaatioon ulottuvaa vaikutusta ja käyttöä. Tämä tarkoittaa, että johtajan lisäksi myös työntekijät seuraavat mittareita ja tekevät muutoksia toimintaansa mittarien antaman palautteen perusteella. Vastuu mittarin tai budjetinosan toteutumisesta ja kehittämisestä on myös esimerkki kyberneettisten kontrollien ohjausvaikutuksesta. (Malmi & Brown 2008, ss. 292–293.) Malmi ja Brown

(2008, ss. 292–293) siis yksilöivät tarkemmin erilaisia mittareita ja erottavat budjetoinnin suunnittelusta, toisin kuin aiemmin esitellyissä Merchantin ja Van der Steden (2012) tai Tessierin ja Otley'n (2012) malleissa. Lukuun ottamatta budjetointia, Merchantin ja Van der Steden (2012, ss. 29–40) tulokontrollit siis kuuluvat Malmin ja Brownin (2008) ohjauspaketti -viitekehyksessä kyberneettisiin järjestelmiin. Kyberneettisiä kontroleja voidaan käyttää interaktiivisesti tai diagnostisesti, joko operatiiviseen tai strategiseen johtamiseen (Simons 1995; Simons 2000; Tessier & Otley 2012).

Palkitsemis- ja kannustinkontrollit nähdään kontrollipakettiajattelussa erillisenä järjestelmänä, sillä vaikka ne usein liittyvätkin kyberneettisiin kontroleihin, mittarit eivät välttämättä toimi kannustimien jakoperusteena, esimerkkinä sitouttamisen yhteydessä. Kannustinjärjestelmät ovat suuria kokonaisuuksia, jotka on tutkimustyössä syytä erottaa omaksi kontrollityypikseen. (Malmi & Brown 2008, s. 293.) Kuten mainittua, palkitsemis- ja kannustinjärjestelmät rajataan pois tästä tutkimuksesta.

Hallinnolliset kontrollit jakautuvat kolmeen eri tyyppiin eli organisaatorakenne (organisational design and structure), hallintorakenne (governance structure) ja ohjeistukset ja käytännöt (policies and procedures). Organisaatorakenteen avulla pyritään saamaan aikaan tietynlaisia yhteistyösuhteita ja sekä synnyttämään tietäntyyppistä erikoistumista, mikä tuo toimintoihin vakiomuotoisuutta ja ennustettavuutta. Hallintorakenne viittaa organisaation hallituksen kokoonpanoon sekä erilaisten johto- ja projektitiimien järjestäytymiseen. Hallintorakenteen avulla organisaatio siis jakaa käskysuhteita ja vastuita niin vertikaalisella kuin horisontaalisella tasolla eli pyrkii saamaan eri yksiköt ja toiminnot koordinoimaan toimintansa toistensa suhteen. Erilaiset kokoukset ja tapaamiset rytmittävät aikarajoineen organisaatioiden vastuuhenkilöiden työskentelyä, jolloin ohjausvaikutus jalkautuu tämän edustaman yksikön tai toiminnon toimintaan. Nämä kaksi ensimmäistä tyyppiä puuttuvat Tessierin ja Otley'n (2012) mallista, mutta tämän tutkimuksen kannalta ne ovat merkityksellisiä, sillä niiden avulla päästään paremmin käytännön tasolle. Ohjeistukset ja menetelmät sisältävät aiemmin kuvattujen Merchantin ja Van der Steden (2012, ss. 81–88) toimenpidekontrollien lisäksi myös erilaiset toimenpide- ja prosessikuvaukset, käytännöt sekä sääntöjä ja ohjeistuksia. Ohjeistusten ja käytäntöjen merkityksestä johdon ohjausjärjestelmissä on vaikea löytää tutkittua tietoa ja tarve tälle näkökulmalle nostetaankin kirjallisuudessa (esimerkiksi Henri 2012, s. 41) esiin.

Kulttuuriset kontrollit jakautuvat kolmeen eri tyyppiin eli arvoihin (Tessier & Otley 2012), symboleihin ja klaanikontroleihin. Symboleihin perustuvat kontrollit ovat näkyviä ilmentymiä organisaatiokulttuurista eli Merchantin ja Van der Steden (2012) mainitsemia pohjapiirroksiin, sisustusratkaisuihin ja pukukoodiin pohjautuvia kontroleja. Klaanikontrollit ovat puolestaan Ouchin (1979) mukaan erilaisten rituaalien ja seremonioiden luomaa yhtenäiskulttuuria, joiden avulla ryhmän jäsenet omaksuvat yhteisiä arvoja. Merchantin ja Van der Steden (2012) henkilöstökontrollit (valinta ja sijoitus,

koulutus sekä työn suunnittelu ja työn suorittamisen mahdollistavien resurssien tarjoaminen) ovat osittain päällekkäisiä näiden kulttuuristen kontrollien kanssa, mutta eroja-kin löytyy. Malmi ja Brown (2008, s. 295) käsittelevät valintaa osana kulttuurisia kontroleja, kun taas tehtävään sijoittaminen nähdään hallinnollisena kontrollina eli joko organisaatio- tai hallintorakenteeseen liittyvänä. Koulutus puolestaan nähdään hallinnollisena kontrollina, mikäli siinä opetetaan seuraamaan tiettyjä toimintatapoja, tai kulttuurisena kontrollina, mikäli tavoitteena on edellä kuvattu sosialisointi eli organisaation arvojen sisäistäminen. Työn suunnittelu kuvataan myös hallinnollisena kontrollina, sillä siinä voidaan ajatella suunniteltavan työtehtäviä ja niihin liittyvien prosesseja, kun taas resurssien tarjoaminen koetaan vain työn tekemisen edellytykseksi eikä niinkään ohjaustavaksi. Resursseilla tarkoitetaan tässä yhteydessä esimerkiksi tietoa ja työvälineitä, eikä laajemmassa mielessä vaikkapa talouteen tai henkilöstöön liittyviä resursseja.

Taulukossa 1 on esitetty ristiintaulukointi edellä kuvatuista viitekehyksistä. Pystyakselilla on kuvattu Simonsin (1995; 2000), Merchantin ja Van der Steden (2012) ja Tessierin ja Otley (2012) viitekehykset, joita verrataan vaakakselin Malmi ja Brownin (2008) typologiaan.

*Taulukko 1. Ristiintaulukointi käsiteltyjen johdon ohjausjärjestelmät -viitekehyksen ohjaus-mekanismeista.*

		Simons (1995; 2000)				Tessier & Otley (2012)				Merchant & Van der Stede (2012)			
		beliefs systems	boundary systems	diagnostic control systems	interactive control systems	strategic performance	strategic boundaries	operational boundaries	operational performance	results controls	action controls	personnel controls	cultural controls
Malmi & Brown (2008)	cultural controls	clans										x	x
		values	x			x	x	x	x			x	x
		symbols											x
	planning	long range planning		x	x	x	x	x	x	x			
		action planning		x	x	x	x	x	x	x			
	cybernetic controls	budgets		x	x	x	x	x	x	x			
		financial measurement systems		x	x	x	x	x	x	x			
		non financial measurement systems		x	x	x	x	x	x	x			
		hybrid measurement systems		x	x	x	x	x	x	x			
	administrative controls	governance structure									x	x	
		organisational structure									x	x	
		policies and procedures	x	x		x	x	x	x		x	x	
	reward and compensation		x	x		x	x	x	x	x		x	x

Kirjallisuudesta (Chenhall 2003; Malmi & Brown 2008; Tessier & Otley 2012) ilmenee tarve syventyä eri kontrollityyppien välisiin suhteisiin eli valita muutama kontrollityyppi ja keskittyä niihin tarkemmin sekä tutkia niiden välisiä yhteyksiä. Koska tässä tutkimuksessa keskitytään mittaustiedolla johtamiseen, luonnollinen valinta yhdeksi tutkitta-

vaksi kontrolliksi ovat kyberneettiset kontrollit, joista käytännön päätöksenteossa käytetään eniten taloudellisia ja ei-taloudellisia mittareita. Kyberneettiset kontrollit korostuvat tärkeinä, joskus jopa lähtökohtaisina, ohjaustapoina myös kirjallisuudessa (Fisher 1998; Simons 2000; Malmi & Brown 2008; Merchant & Van der Stede 2012), jolloin niiden käsittely tässä tutkimuksessa voidaan nähdä myös tätä kautta perusteltuna.

Muita tämän tutkimuksen kannalta mielenkiintoisia kontrollityyppejä ovat erityisesti suunnittelukontrollit ja kulttuuriset kontrollit sekä hallinnolliset kontrollit. Näiden avulla on mahdollista kuvailla sitä, mihin päätökset kyberneettisten kontrollien lisäksi perustuvat sekä mitkä muut tietovirrat ohjaavat päätöksentekoa ja millainen on päätöksentekoprosessi. Suunnittelukontrollia ei käsitellä tässä diplomityössä suoraan erillisenä kontrollina, vaan sen nähdään liittyvän nimenomaan johtamisen ja päätöksenteon prosessimaisuuteen.

MCS-pakettimallista ja siihen kuuluvista kontrolleista ei juuri löydy empiiristä tutkimusta. Harvoissa empiirisissä tutkimuksissa on keskitytty lähinnä budjetoinnin yhteydessä käytettävien kulttuuristen kontrollien, organisaatorakenteen ja tämän tutkimuksen ulkopuolelle rajattujen palkitsemis- ja kannustinjärjestelmien linkittymistä budjettiin. Kulttuuristen kontrollien kohdalla todetaan (Covaleski et al. 2003; Hansen et al. 2003) usein, että organisaatiot pyrkivät rekrytoinnilla ja kouluttamalla sitouttamaan henkilöstöään toimimaan organisaation etujen mukaisesti. Organisaatorakenteen taas todetaan (Hansen et al. 2003; Libby & Lindsay 2010) vaikuttavan siten, kuinka paljon alaisten näkemyksiä otetaan budjetteja luodessa huomioon. Tutkimuksissa ei juuri mennä yksityiskohtaisemmalle, käytännön toimintatapojen tasolle.

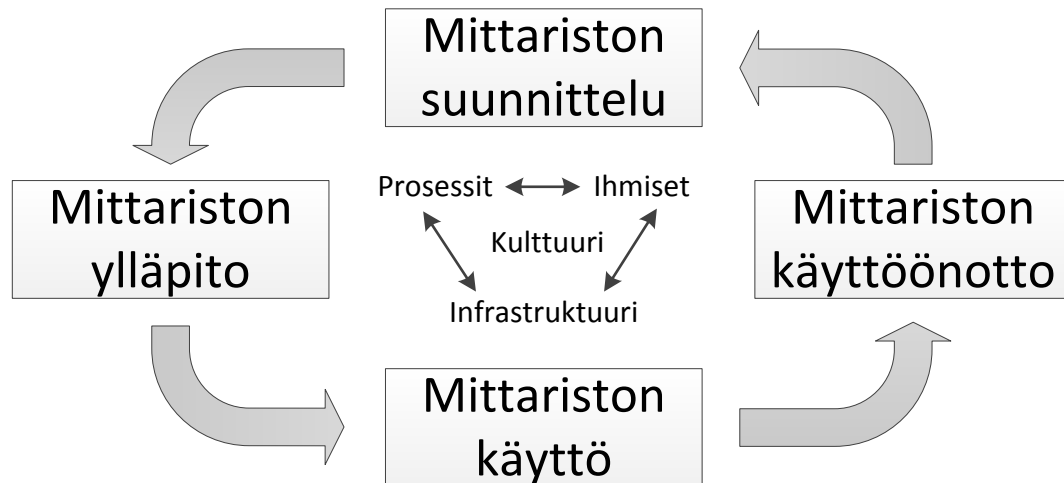
Kun ajatellaan aikaisemmin määriteltyä suorituskyvyn johtamista ja sen tehtävää johtamisen tukena, huomataan, että erilaisten kontrollien lisäksi on valittava, millaisia johtamisen tehtäviä tai tilanteita halutaan tutkia. Tällä tavoin eri johtamisjärjestelmämalleihin saadaan konkreettisuutta.

## **2.2 Suorituskyvyn johtamisen prosessimainen tarkastelu**

Kuten luvussa 1 todettiin, suorituskyvyn mittaaminen ajatellaan usein (esim. Institute of Industrial Engineers 1990, ss. 11–14; Neely et al. 1996, s. 11; Hannula & Lönnqvist 2002, s. 47) prosessimaisena tapahtumana. Suorituskyvyn mittaamisen kuvaaminen prosessina helpottaa tämän tutkimuksen kannalta oleellista mittaustiedon systemaattisen hyödyntämisen tutkimista.

Neely et al. (2000) jakavat suorituskyvyn mittaamisen neljään vaiheeseen, jotka ovat mittariston suunnittelu, mittariston käyttöönotto, mittariston käyttö ja mittariston ylläpito. Nämä vaiheet on esitetty kuvassa 4.



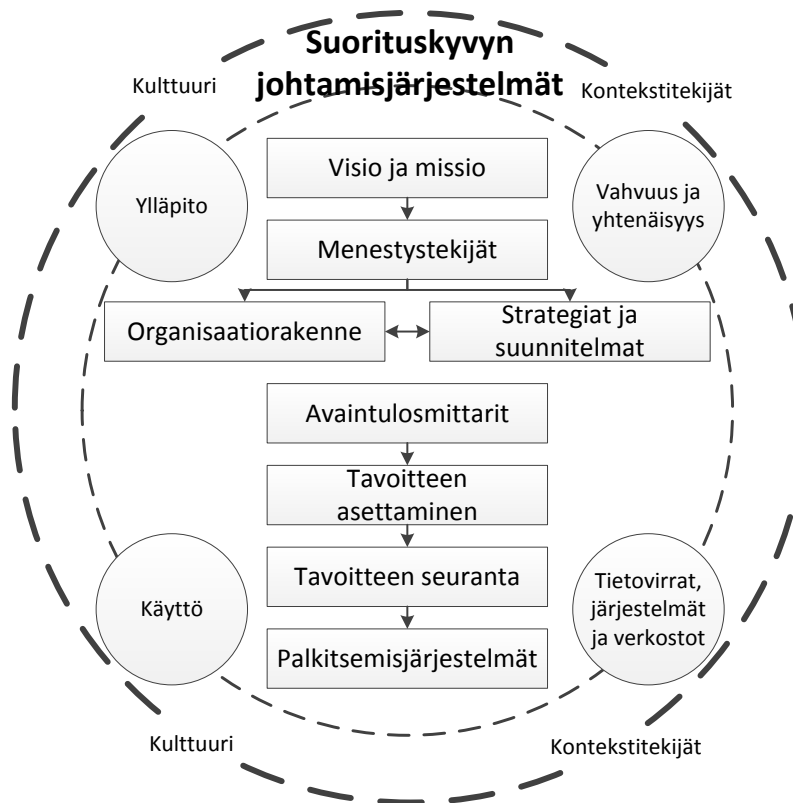


Kuva 4. Suorituskyvyn mittaamisen prosessi (muokattu lähteestä Neely et al. 2000, s. 1143).

Mittariston suunnitteluvaiheessa valitaan mitattava asia ja määritetään sille yksi tai useampi mittari. Toisessa vaiheessa eli mittariston käyttöönotossa kehitetään järjestelmät, joiden avulla mittaustietoa kerätään, käsitellään ja raportoidaan sekä koulutetaan henkilöstö käyttämään näitä mittareita. Kolmas vaihe eli mittariston käyttö on tämän tutkimuksen kannalta oleellisin vaihe eli mittaustiedon käyttö. Mittaustiedon käyttöön liittyy oleellisena osana mitattavan ominaisuuden tilalle ja sitä kuvaavalle mittarille asetettava tavoitearvo sekä tavoitteen toteutumisen seuranta. (Bourne et al. 2000; Neely et al. 2000; Lönnqvist et al. 2005, ss. 189–198.) Viimeisenä vaiheena suorituskyvyn mittaamisessa on mittariston ylläpito, jossa muuttuva organisaatio ja liiketoimintaympäristö saattaa tehdä joitain mittareita turhaksi, vaatia mittarien päivittämistä tai edellyttää kokonaan uusien mittarien luomista (Neely et al. 2000; Bourne et al. 2000). Bourne et al. (2000) kuvaavat samat vaiheet sillä erotuksella, että suorituskyvyn mittaamista tarkastellaan enemmän strategianäkökulmasta, jolloin mittaustiedon hyödyntäminen nähdään kahdessa osassa ja mittarien ylläpito osana niitä. Heidän mukaansa mittariston käytöllä tulee arvioida strategian toteuttamistapaa eli tavoitteiden toteutumista (single-loop, Kaplan & Norton 1996a, s. 268) ja toisaalta strategian taustalla olevia oletuksia (double-loop, Kaplan & Norton 1996a, ss. 267–269) eli niin mittarien sopivuutta kuin niille asetettujen tavoitteiden ja ennakko-oletusten järkevyyttä. Tällöin mittarien päivittäminen tulee heidän mukaansa nähdä osana mittariston käyttöä. Kuvan 4 keskellä nähtävät neljä teemaa eli ihmiset, prosessit, kulttuuri ja infrastruktuuri tulee Neely et al. (2000) mukaan huomioida kaikissa suorituskyvyn mittaamisen vaiheissa.

Suorituskyvyn johtamisen (eli suorituskyvyn mittaamiseen perustuvaa johtamista) ja johdon ohjausjärjestelmien viitekehyksiä sekä kirjallisuutta on myös arvosteltu (Ferreira & Otley 2009) liian suppeiksi ja kapeisiin alueisiin keskittyviksi, joissa ohjaus- ja kontrollityökalut eivät integroidu riittävän tiiviisti johtamiseen. Ferreira ja Otley (2009) lähestyvät aihetta eri näkökulmasta ja laajentavat johdon ohjausjärjestelmät -käsitettä laajemmaksi sekä enemmän mittaamista huomioivaksi, suorituskyvyn johtamisjärjestelmät

-viitekehysteeksi (performance management systems). Tämä Ferreiran ja Otleyn (2009) viitekehys on esitelty kuvassa 5. Tästä on myös havaittavissa suorituskvyn mittaamisen ja suorituskvyn johtamisen ero eli suorituskvyn johtamisen keskittymisen mittaustiedon hyödyntämisen ympärille nimenomaan johtamisen apuvälineenä.

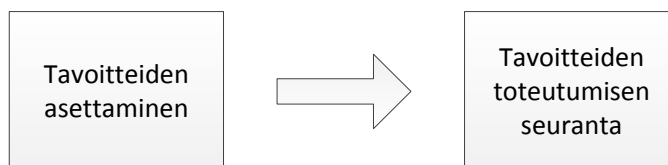


Kuva 5. Suorituskvyn johtamisjärjestelmät -viitekehys (muokattu lähteestä Ferreira & Otley 2009, s. 268).

Viitekehys rakentuu kahdentoista kysymyksen ympärille, jotka kuvaavat suorituskvyn johtamisjärjestelmän rakentamista. Artikkeeli kuvaa suorituskvyn johtamisen prosessina, joka alkaa vision sekä mission huomioimisesta mittavien asioiden valinnassa ja päättyy suorituskvyn perustuviin palkitsemisjärjestelmiin. Viitekehys on hyvin samankaltainen kuin aiemmin kuvattu Neely et al. (2000) suorituskvyn mittaamisen prosessi. Ero näiden välillä on Ferreiran ja Otleyn (2009) keskittymisen johtamisen näkökulmaan, joka näkyy siten, että mittausjärjestelmä on esitetty enemmän johtamistyössä käytettävänä kokonaisuutena. Mitattavien menestystekijöiden ja niille valittavien mittarien eli avaintulosmittarien linkittyminen organisaation visioon, missioon, strategiaan ja muihin suunnitelmiin on kuvattu erikseen omina vaiheinaan osana suorituskvyn johtamista. Tavoitteen asettaminen tarkoittaa heidän viitekehyksessään menestystekijöiden tilaa, jota voidaan seurata useamman mittarin muodostamalla mittaristolla. Tämän tutkimuksen käytäntöön suuntautuvan näkökulman johdosta erityisesti yksittäisten mittarien käyttö on suurimman mielenkiinnon kohteena. Varsinkaan operatiivisella tasolla yk-

sittäinen henkilö ei nimittäin välttämättä edes käytä kokonaista mittaristoa tai ainakaan mittariston kaikkien mittarien merkitys ei ole hänelle yhtä suuri. Joka tapauksessa, Ferreiran ja Otleyn (2009) viitekehys auttaa hahmottamaan mittaustiedon käyttöä prosessimaisena tapahtumana.

Tämän tutkimuksen kannalta mielenkiintoisimmat vaiheet ovat jo osittain edellä kuvatut suorituskyvyn mittaamiseen käyttöön läheisesti liittyvät tavoitteiden asettaminen ja tavoitteiden seuraaminen. Ferreiran ja Otleyn (2009) prosessista voidaan erottaa näihin liittyvät mittaustiedon hankinta ja seuranta sekä tämän tiedon varsinainen käyttö. Kuten johtamisjärjestelmien tarkastelussa kävi ilmi, erilaiset viitekehykset johdon ohjausjärjestelmistä limittyvät usealla eri tasolla, jolloin suorituskyvyn johtaminen voidaan Malmin ja Brownin (2008) typologiaa mukaillen nähdä niin omana johtamisen tehtävänä kuin erillisenä kontrollina. Suorituskyvyn johtaminen voidaankin käytännön tasolla tiivistää tavoitteen asettamiseksi ja suoritustason seurannaksi, jolloin ensimmäiseksi tutkittavaksi johtamisen tehtäväksi voidaan määritellä johtamisprosessi tavoitteiden kautta. Nämä kaksi vaihetta vastaavat Ferreiran ja Otleyn (2009) suorituskyvyn johtamisjärjestelmä viitekehyksessä kysymyksiä numero kuusi ja seitsemän. Näin ollen tavoitteilla johtaminen tulee nähdä osana vuosittaista tai osavuotista johtamisprosessia, jossa tietyin väliajoin asetetaan tavoite ja tässä välissä seurataan suorituksen kehittymistä tavoitetasoon nähden ja kauden lopussa selvitetään, päästiinkö tavoitteeseen. Kuvassa 6 on esitetty yksinkertainen prosessi, jonka kautta mittaamisen käyttöä tavoitteiden asettamisessa ja seuraamisessa tarkastellaan.



*Kuva 6. Vuotuinen tai osavuotinen johtamisprosessi.*

Edellä käsitellystä suorituskyvyn johtamisen prosessista (tärkeimpänä tavoitteen asettaminen ja sen seuranta) ja sen määritelmästä käy ilmi, että mittaustiedon hyödyntämisellä on siinä itsestään selvä rooli. Asiaa voidaan tarkastella myös puhtaasti tavoitteen asettamisen kannalta, jolloin mittaustiedon hyödyntäminen tavoitteiden asettamisessa ja tulosten seurannassa nähdään kirjallisuudessa tärkeäksi tavaksi ohjata organisaatiota, sillä pelkkiä tuloksia odottamalla organisaatio ei pysty reagoimaan ja ohjaamaan toimintaansa oikeaan suuntaan (Emmanuel et al. 1990; Nørreklit 2000; Grafton et al. 2010). Hansenin (2010) mukaan tavoitteita asettamalla organisaatiolle osoitetaan, millaisiin asioihin tulee keskittyä ja miten eri tehtäviin tulee jakaa resursseja ja ajankäyttöä. Østergren ja Stensaker (2011, ss. 158–159) puolestaan määrittelevät tavoitteiden asettamisen tarkoittavan vahvojen sitoumusten luomista, joilla määritetään suunta organisaation toiminnalle.

Mittaamisen roolia osana vuosittaista tai osavuotista johtamista voidaan tarkastella myös Merchantin ja Van der Steden (2012, ss. 306–321) näkökulmasta joka korostaa tavoitteiden toteutumisen seurantaa. Heidän mukaansa juuri seurannan ja siihen liittyvien keskustelujen avulla voidaan oppia poikkeamista sekä epäonnistumisista ja luoda organisaatiolle parhaiten sopivat toimintatavat. Epäonnistumisista aiheutuvat toimenpiteet ovat myös niitä mittaustiedon hyödyntämiseen liittyviä käytäntöjä, joista tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita.

Toisaalta, suorituskyvyn johtaminen tai toisin sanoen mittaustiedolla johtaminen voidaan nähdä kyberneettisenä kontrollina, jolloin mittaustietoa käytetään muiden johtamistehtävien tukena. Muut tässä tutkimuksessa käsiteltävät johtamisen tehtävät esitellään seuraavaksi.

### **2.3 Päätöksenteko johtamistehtävänä**

Hales (1986, s. 95) listaa yhdeksän johtamisen tehtävää eli toimiminen keulakuvana, yhteyshenkilönä toimiminen, tiedon seuraaminen, kerääminen ja jakaminen, resursointi, häiriöiden hallinta ja työvirran ylläpito, neuvottelu, suunnittelu sekä alaisten kontrollointi ja ohjaus. Näitä johtamisen tehtäviä yhdistää niihin liittyvä päätöksenteko ja päätöksenteon johtaminen, jotka liittyvät lähes jokaisen esimiesasemassa toimivan työhön (Hales 1986; Bititci et al. 2011). Halesin (1986, s. 95) listaamista johtamisen tehtävistä päätöksentekoon liittyvät suorimmin resursointi, suunnittelu sekä alaisten kontrollointi ja ohjaus. Kolme yleisesti kirjallisuudessa käsiteltyä budjetteja ja mittaustietoa hyödyntävää johtamisen tehtävää ovatkin tavoitteiden asettaminen ja suorituksen arviointi, resursointi sekä suunnittelu (Chandler 1966; Andrews 1971; Østergren & Stensaker 2011; Henri 2012). Näiden johtamisen tehtävien rooli on selkeästi tunnustettu, joten onkin outoa, että johdon ohjausjärjestelmien roolia ei ole juuri tutkittu näihin tehtäviin liittyen (Covaleski et al. 2003; Hansen et al. 2003; Libby & Lindsay 2010; Henri 2012). Johdon ohjausjärjestelmien tutkiminen liitetään kirjallisuudessa usein budjetointiin ja budjetin erilaisiin käyttötarkoituksiin (Covaleski et al. 2003; Østergren & Stensaker 2011; Henri 2012). Ohjauskontrollien esiintymistä budjettien erilaisissa käyttötarkoituksissa eli yksittäisissä johtamisen tehtävissä ei kuitenkaan juuri ole tutkittu, vaan tutkimukset ovat yleensä keskittyneet budjetointiin yleisemmällä tasolla.

Päätöksenteon kirjallisuudesta on hyvin vaikea saada kokonaisvaltaista kuvaa, sillä se pitää sisällään hyvin monenlaisia tutkimuksia. On kuitenkin tunnistettavissa ainakin kolmentyyppisiä tutkimuksia. Ensimmäinen tutkimusjoukko (esim. Gorry & Scott Morton 1971; Nutt 1998; Nutt 1993; Snowden & Boone 2007) tarkastelee erityyppisiä päätöksiä, toinen joukko tarkastelee, mitkä tekijät vaikuttavat päätöksentekotilanteisiin (esim. Eisenhardt 1989; Goll & Rasheed 1997; Snowden & Boone 2007) ja kolmas tutkimusjoukko tarkastelee päätöksentekoa prosessina (esim. Mintzberg et al. 1976;

Fredrickson & Mitchell 1984; Fredrickson 1984; Schwenk 1984; Dean & Sharfman 1993; Courtney 2001). Tämä tutkimus lähestyy asiaa viimeksi mainitusta näkökulmasta.

### 2.3.1 Strateginen päätöksenteko

Koska tässä tutkimuksessa keskitytään johtamiskäytäntöihin, suunnittelu sopii hyvin tutkittavaksi johtamisen tehtäväksi. Suunnittelu erotetaan kirjallisuudessa toiminnoksi, jonka tarkoituksena on määrittää tavat, joilla voidaan toteuttaa yrityksen strategiaa sekä saavuttaa asetettuja tavoitteita (Østergren & Stensaker 2011, ss. 158–159). Jälleen, suunnittelu voidaan nähdä niin johtamistehtävänä kuin ohjauskontrollina, joka jaetaan Malmin ja Brownin (2008) artikkelissa lyhyen ja pitkän tähtäimen suunnitteluun Østergrenin ja Stensakerin (2011) tarkoittama suunnittelu on strategisten päätösten tekemistä, joka sopii tutkittavaksi johtamisen tehtäväksi. Tarkastelu kohdistetaan strategiseen päätöksentekoon, sillä lyhyen aikaikkunan päätöksiä tehdään useasti enemmän intuition ja kokemuksen pohjalta (Gorry & Scott Morton 1971; Hall 2010). Koska mittaustiedolla ei ole lyhyen aikavälin päätöksissä niin suurta roolia, on tämän tutkimuksen kannalta mielenkiintoisempaa rajata aikaikkunaa pidemmälle, strategisen päätöksenteon tasolle. Tällöin mittaustiedolla on oletusarvoisesti enemmän käyttöä, jolloin sen soveltamiskäytännöistä saadaan todennäköisesti enemmän tietoa.

Yksi tunnettu strategisen päätöksen määritelmä on Masonin ja Mitroffin (1981) kuvaus, kuinka "strategiset päätökset käsittelevät monimutkaisia ja monitulkintaisia ongelmia, joihin liittyy suuri määrä organisaation resursseja". Strategista päätöksentekoa halutaan myös kuvata prosessina, jotta haastattelu ja sen kysymykset voidaan jäsentää haastattelutavalle helposti seurattaviksi ja samalla mahdollistaa eri haastattelujen vertailun.

Jotta voidaan ymmärtää päätöksentekoon tarkemmin liittyviä käytäntöjä, prosessimainen tarkastelu on luonteva lähtökohta. Prosessimaisen tarkastelun ansiosta ei ole myöskään tarpeen rajata tarkkaan strategisten päätösten tyyppiä, vaan haastateltavien voidaan antaa kuvailla heille tutuinta strategisen päätöksenteon tilannetta. Erilaisia kuvauksia strategisten päätösten päätöksentekoprosesseista löytyy kirjallisuudesta useita (Fredrickson 1984; Fredrickson & Mitchell 1984; Schwenk 1984; Courtney 2001). Yhteistä niissä on kuitenkin neljä eri vaihetta, jotka liittyvät ongelman tunnistamiseen tai tahtotilan asettamiseen, vaihtoehtojen luomiseen sekä vaihtoehtojen arviointiin ja valinnan tekemiseen. Näiden vaiheiden avulla tässä tutkimuksessa voidaan arvioida haastateltavien organisaatioiden päätöksenteon systemaattisuutta ja määrämuotoisuutta. Tämä prosessi on esitetty alla olevassa kuvassa 7.



Kuva 7. Strateginen päätöksenteko (muokattu lähteistä Fredrickson & Mitchell 1984, s. 409; Schwenk 1984, s. 115).

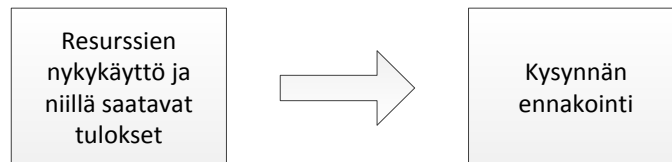
Fredrickson (1984, s. 447) määrittelee päätöksenteon kokonaisvaltaisuuden (comprehensiveness) tarkoittavan "laajuutta, jolla organisaatio pyrkii päätöksenteossaan olemaan perusteellinen tai kattava". Fredricksonin ja Mitchellin (1984, s. 402) mukaan päätöksenteon prosessi voidaan jakaa kahteen eri tyyppiin eli synoptiseksi ja inkrementaaliseksi. Synoptinen prosessi tarkoittaa päätökseen vaikuttavien muuttujien tarkkaa analysointia ja useiden vaihtoehtojen punnitsemista, kun taas inkrementaalissa prosessissa ei analysoida ja etsitä yhtä tarkkaan eri tekijöitä ja vaihtoehtoja.

Tutkimuksen kannalta on myös mielenkiintoista selvittää, mikä rooli mittaustiedolla on näissä päätöksenteon eri vaiheissa ja ketkä mihinkin vaiheeseen osallistuvat. Fredricksonin (1984) mukaan strategisen päätöksen toteuttaminen vakioimuotoisena prosessina vie päätöksentekoa rationaalisempaan ja vaihtoehtoja punnitsevampaan suuntaan. Toisaalta Goll ja Rasheed (1997, s. 589) kuitenkin huomauttavat, kuinka analytyttisyyden ja määrämuotoisuuden olemassaolo ei vielä välttämättä kerro organisaation tehokkuudesta hyödyntää kyvykkyyksiään ja keräämänsä tietoa päätöksenteon tukena. Tiedon tehokkaaseen hyödyntämiseen liittyvät juuri tutkimuksen kannalta mielenkiintoiset asiat, kuten tiedon saatavuus, analysointi sekä sillä tapahtuva viestiminen ja ohjaaminen organisaation sisällä.

### 2.3.2 Resursointipäätökset

Kolmanneksi tutkittavaksi johtamisen tehtäväksi haluttiin löytää lyhyemmälle aikavälillä suuntautuva päätös, jolla on mahdollisimman paljon yhteistä strategisten päätösten kanssa. Lyhyen aikavälin päätösten voidaan nähdä olevan niin jokapäiväisiä, että niille on pitkän aikavälin päätöksistä poiketen löydettävissä sellainen johtamisen tehtävä, joka toistuu työtehtävästä ja toiminnosta riippumatta. Kuten edellä kävi ilmi, resursointi nousee esiin Halesin (1986, s. 95), Chandlerin (1966) ja Andrewsien mainitsemista johtamisen tehtävistä. Lisäksi Lun (2007) mukaan suorituskyvyn johtamiseen suuntautunut suunnittelu voidaan linkittää mittaustiedon hyödyntämiseen resursoinnissa. Mittaustieto mahdollistaa resurssien allokoinnin suorituskyvyn ja -potentiaalilin perusteella (Kong 2005; Lu 2007), siten että tunnetaan nykyisillä resursseilla aikaansaatu tulos. Tämän pohjalta voidaan myös laskea vaadittavien resurssien määrä tapauksissa, joissa esimerkiksi liiketoiminnan volyymi muuttuu. Nykyisten resurssien allokointi ja tulevaisuudessa resursseihin kohdistuvan kysynnän ennustaminen nähdään kirjallisuudessa (Barney 1991; Eden & Ackermann 1998; Bititci et al. 2011; Grafton et al. 2010) menestyvän yrityksen ehdottomana edellytyksenä.

Resursointi voidaankin nähdä sellaisena tehtävänä, jota lähes jokainen päätöksiä tekevä joutuu pohtimaan. Varsinkin resurssien nykykäyttö ja niillä aikaansaatava tulos on asia, jota joudutaan tekemään jatkuvasti. Resurssien allokointia saatetaan joutua muuttamaan hyvin nopeasti tai tekemään muita järjestelyjä, joilla rajalliset resurssit saadaan riittämään. Resursointipäätöksistä on siis todennäköisesti mahdollista keskustella kaikkien haastateltavien kanssa, sillä resursointi on kuitenkin tyypiltään sellainen päätös, joka voidaan myös nähdä prosessimaisena. Ylläkuvattu prosessi on esitetty alla olevassa kuvassa 8.



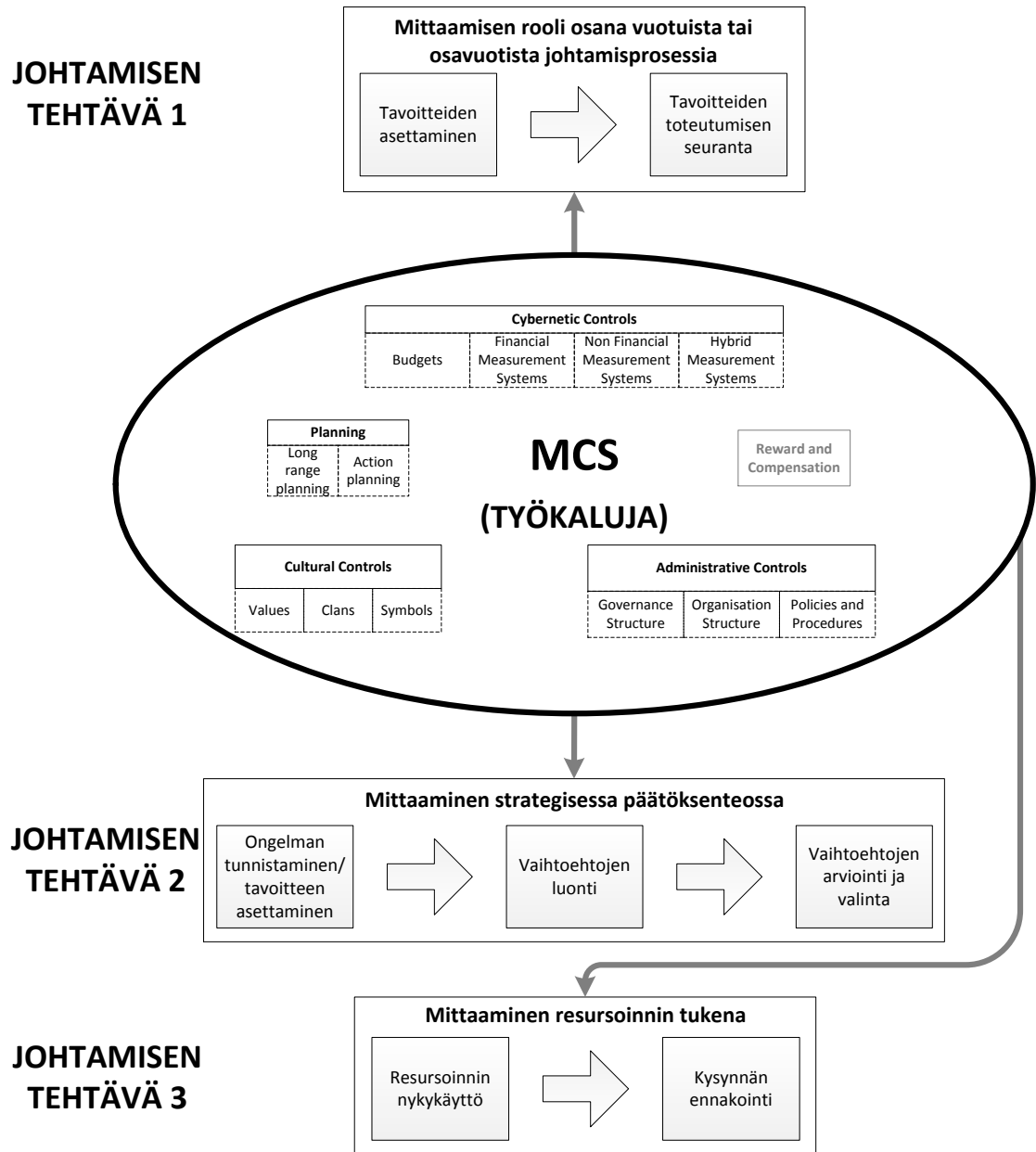
*Kuva 8. Resursointi.*

Resursointi liittyvä prosessi on jaettu edellä kuvattua strategisen päätöksenteon prosessia mukaillen kahteen osaan eli nykyisten resurssien ja niillä aikaansaatavan tuloksen selvittämiseen sekä resursseihin kohdistuvan kysynnän ennakointiin. Tässä yhteydessä jätetään myös rajaamatta resursoinnin tyyppiä eli kyse voi olla esimerkiksi niin laite- kuin henkilöstöresursseista, sillä prosessimainen tarkastelu pitää huolen siitä, että mittaustiedon hyödyntämiseen liittyvät käytännöt tulevat samalla tavalla selvitettyiksi.

## 2.4 Yhteenveto tutkimuksessa käytettävästä viitekehyksestä

Aiemmin tässä luvussa käsitellyistä johdon ohjausjärjestelmien viitekehyksistä on valittava se, jonka läpi tarkastellaan mittaustiedon roolia kolmessa johtamisen tehtävässä eli vuotuisessa tai osavuotuisessa johtamisessa, strategisessa päätöksenteossa ja resursointipäätöksissä. Simonsin (1995; 2000) levers of control- tai siitä kehitetyssä Tessierin ja Otley'n (2012) viitekehyksissä ei eritellä, mitä niissä esitetyt johdon ohjausjärjestelmät tai ohjauskontrollit ovat. He tyytyvät vain toteamaan, että erilaisia kontrollijärjestelmiä voidaan käyttää diagnostisesti tai interaktiivisesti ja niiden sisältämät kontrollimekanismit voidaan luokitella joko teknisiksi tai sosiaalisiksi. Merchantin ja Van der Steden (2012) viitekehyksessä on jo hieman tarkemmin kuvailtu erilaisia ohjauskontrolleja, mutta tässä tutkimuksessa kaivataan kuitenkin vielä käytännönläheisempää jaottelua erilaisista kontrolleista, jotta voidaan eritellä erilaisia tapoja käyttää mittaustietoa. Malmi ja Brownin (2008) typologia on luonnehtivampi, jonka avulla erilaiset johtamistavat ja -käytännöt aukeavat tarkemmin kuin muissa käsitellyissä viitekehyksissä. Se pyrkii luomaan puitteet ja yhteisen kielen johdon ohjausjärjestelmien tutkimista varten ja se soveltuukin tästä syystä tässä tutkimuksessa käytettäväksi kehiäköksi.

Malmin ja Brownin (2008) typologian avulla tarkastellaan mittaustiedon käyttöä kolmessa johtamisen tehtävässä sekä selvitetään, mitä muuta tietoa mittaustiedon lisäksi käytetään. Johtamisen tehtävät on esitetty prosesseina, jotta erilaisia päätösten tarkastelu ja vertailu on tässä tutkimuksessa mahdollista. Tämä haastattelututkimuksen teoreettinen viitekehys on esitetty alla olevassa kuvassa 9.



Kuva 9. Haastattelututkimuksen teoriaviitekehys (muokattu lähteistä Fredrickson & Mitchell 1984; Schwenk 1984; Malmi & Brown 2008).

Viitekehyksessä kuvan keskellä on Malmin ja Brownin (2008) kuvaama johdon ohjausjärjestelmien pakettimalli -typologia, johon kuuluvat ohjausmekanismit nähdään johtajan työkaluina. Näiden työkalujen avulla vaikutetaan organisaation päätöksentekoon.



Kuvasta on myös huomattava, että himmeällä piirretty palkitsemis- ja kannustinjärjestelmät rajataan tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Pitkän tähtäimen päätöksiä ei nähdä tässä tutkimuksessa tarpeen rajata tarkemmin, jotta haastateltavia voidaan hankkia erilaisista toiminnoista ja työtehtävistä. Lopulta mielenkiintoisimpia ovatkin juuri erilaiset johtamiskäytännöt ja niissä sovellettavat tiedot, jolloin on perusteltua keskustella yleisesti päätöksenteosta.

Käsiteltävät johtamisen tehtävät jaetaan aikaisemmin tässä luvussa kuvattuihin vaiheisiin, jotta voidaan analysoida tarkemmin mittaustiedon roolia erilaisissa päätöksissä. Fredrickson ja Mitchell (1984) käsittelevät päätöksenteon eri vaiheita tarkastelemalla niihin osallistuvia henkilöitä, ulkopuolelta saatavan tiedon merkitystä sekä käytettyä menetelmää. Kolmen valitun johtamisen tehtävän eri vaiheet käydään näiden näkökulmien kautta läpi, jolloin mittaustiedon sekä muiden päätöksiin vaikuttavien tekijöiden rooli tulee valituissa johtamisen tehtävissä tulevat systemaattisesti käsitellyksi. Liitteessä 1 on esitetty haastattelussa käytettävä kysymysrunko.

Teoreettisen näkökulman lisäksi tutkimukseen haluttiin käytännönläheisempiä kysymyksiä, joiden avulla selvitettiin mittaustiedon hyödyntämistä. Kysymysrungon alussa haastateltavat saivat kertoa mittaustiedon hyödyntämisen hyvistä käytännöistään ja esteistä sille. Kysymysrungon viimeinen osio eli mittaamisen vaikutukset organisaation toimintaan toimii avoimena osiona, jonka tarkoituksena on selvittää, miten haastateltavat näkevät mittaustiedon käytön ilmenevän organisaatiossaan. Franco-Santos et al. (2012) luokittelu mittaustiedon käytön ilmenemismuodoista sopii asian analysointiin. Kyseisen luokittelun mukaan mittaustiedon käyttö ilmenee organisaatiossa kolmella tavalla eli vaikutuksena organisaation suorituskykyyn, henkilöstön toimintaan ja organisaation toimintaan. Nämä luokitukset sopivat myös käytettäväksi apukysymyksinä mittaustiedon ilmenemismuotoja selvitettäessä.

## 3 METODOLOGIA

### 3.1 Tutkimuksen luonne ja haastattelun suunnittelu

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää mittaustiedon roolia yrityksen johtamisprosessissa ja päätöksenteossa sekä erityisesti näihin johtamistehtäviin liittyviä käytäntöjä yksittäisten käsitysten kautta. Kyseiseen tarkoitukseen sopii laadullisten tutkimusmenetelmien hyödyntäminen (Tuomi & Sarajärvi 2009, ss. 17–22). Tutkimus on luonteeltaan kuvaileva (descriptive), sillä siinä pyritään "esittämään tarkka profiili ihmisistä, tapahtumista tai tilanteista" (Saunders et al. 2009, s. 140).

Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluita. Haastattelu soveltuu tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi sen joustavuuden ansiosta. Haastattelussa on tarpeen mukaan mahdollista tarkentaa kysymystä tai vastausta sekä motivoida vastaajaa paremmin kuin kyselyssä. (Hirsjärvi & Hurme 2004, ss. 34–37; Tuomi & Sarajärvi 2009, ss. 72–74.) Juuri mittaustiedon käyttö on tutkimuskohteena sellainen, jossa haastateltavan vastauksia on välillä voitava selventää ja syventää, jotta saadaan selville varsinaisia käytäntöjä. Haastatteluissa on Tuomen ja Sarajärven (2009, s. 73) mukaan myös mahdollista havainnoida, miten haastateltava tietyn asian ilmaisee. Mittaustiedon hyödyntämistä kuvaillaan kirjallisuudessa ja tulkitaan kyselytutkimuksissa usein hyvin laiveasti ja pinnallisesti. Todellisia käytäntöjä ja tiedon käyttämistä selvitettyä haastateltavan havainnointi sekä huolellisesti suunniteltu kysymysrunko auttaa tämän tutkimuksen tavoitteiden saavuttamisessa.

Haastattelua suunniteltaessa käytettiin deduktiivista kysymyksenasettelua, sillä aiempi kirjallisuus ohjasi voimakkaasti kysymysrungon luontia. Tällä tavoin voidaan varmistaa, että haastatteluista kerättävää tietoa on mahdollista tulkita ja vertailla aiempaan kirjallisuuteen ja tutkimukseen. (Bryman & Bell 2007, ss. 11–15.) Haastattelu päätettiin toteuttaa puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Teemahaastattelu on haastattelumenetelmä, jossa Hirsjärven ja Hurmeen (2004, s. 48) mukaan korostetaan ihmisten tulkintoja asioista, heidän asioille antamiaan merkityksiä sekä merkitysten syntymistä vuorovaikutuksessa. Teemahaastattelulle on ominaista, että etukäteen päätetyt teemat käydään läpi ennalta suunniteltujen kysymysten avulla. Teemahaastattelu ei rajaa tarkasti kysymysten avoimuutta tai niiden etukäteissuunnittelun tasoa. (Hirsjärvi & Hurme 2004, ss. 102–105; Tuomi & Sarajärvi 2009, ss. 74–77.) Tässä tutkimuksessa kysymysrunko suunniteltiin tarkasti etukäteen, mutta kysymyksistä osa oli luonteeltaan puoliavoimia ja osa avoimia. Kysymysten avoimuutta vaihtelemalla tasapainotettiin haastattelua siten, että puoliavoimilla kysymyksillä tiettyihin oleellisiin kysymyksiin saataisiin vastaus ja eri johtamisen tehtävät käytiin samalla tavalla läpi. Avoimilla kysymyksillä annettiin

haastateltavalle mahdollisuus taustoittaa haastatteluaan ja nostaa esiin sellaisia kiinnostavia näkökulmia, jotka eivät vähemmän avoimissa kysymyksissä välttämättä tulisi haastateltavalle mieleen. Kysymysrungosta oli myös mahdollista poiketa haastateltavan erityispiirteiden mukaan, eikä kaikkia apukysymyksiä ollut välttämättä tarpeen esittää. Kysymysrunko käytiin kuitenkin suhteellisen tarkasti samoilla kysymyksillä ja sanamuodoilla läpi, jolloin tämä teemahaastattelu ei ollut niin lähellä avointa haastattelua, kuin teemahaastattelut kirjallisuudessa (Hirsjärvi & Hurme 2004, ss. 102–105; Tuomi & Sarajarvi 2009, ss. 74–77) yleensä kuvaillaan.

Haastateltaville tarjottiin myös mahdollisuus täyttää tätä haastattelututkimusta edeltänyttä kyselytutkimusta (Roitto 2013) varten luotu kysely, joka kartoitti organisaation mittaamisen kypsyystilaa ja joka liittyi siis tämän diplomityön kanssa samaan Johdon mittarit hallintaan -projektiin. Kyselyn vastauksia ei tässä haastattelututkimuksessa analysoitu tarkemmin, vaan kyselyyn vastaamisen tarkoituksena oli tarjota haastateltaville keino orientoitua haastattelua varten ja samalla tarjota tulos ja vinkkejä heidän organisaationsa mittaamisen kypsyysasteeseen liittyen. Muutamassa tapauksessa, joissa haastateltava oli etukäteen vastannut kyselyyn, käytiin haastattelun alkuvaiheessa taustatietojen yhteydessä läpi kyselystä mahdollisesti nousseita mielenkiintoisia huomioita. Näihin huomioihin myös viitattiin haastattelun myöhemmän vaiheen kysymyksissä.

Kysymysrunгон testaus suoritettiin kahdessa vaiheessa, joissa kysymysrunkoa käytiin läpi eri näkökulmista. Kahdessa tutkijoiden kanssa tehdyssä testihaastattelussa keskityttiin kysymysrunгон läpikäyntiin sekä sen toimivuuteen ja loogisuuteen. Samalla etsittiin myös kysymyksiä, joihin saattaisi olla vaikea saada sellaisenaan vastauksia. Tämän tuloksena itse kysymysrunko muuttui hieman, sillä joidenkin kysymysten keskinäistä järjestystä muutettiin selkeämmäksi ja osan muotoilua tarkennettiin. Viimeisessä vaiheessa tehtiin yksi testihaastattelu, jossa puolestaan testattiin haastattelurunгон toimivuutta yrityselämässä toimivan testihaastateltavan kanssa sekä kerättiin käytännön kokemusta haastattelutilanteesta toimimisesta. Viimeisen vaiheen testaus oli arvokasta oppia haastattelun toteuttamiseksi sekä opetti kiinnittämään huomiota tiettyjen kysymysten käsittelyyn ja esittämiseen, jotta niistä saatiin irti haluttava tieto. Lopullinen kysymysrunko (liite 1) muodostui viidestä taustakysymyksestä ja 21 varsinaisesta kysymyksestä.

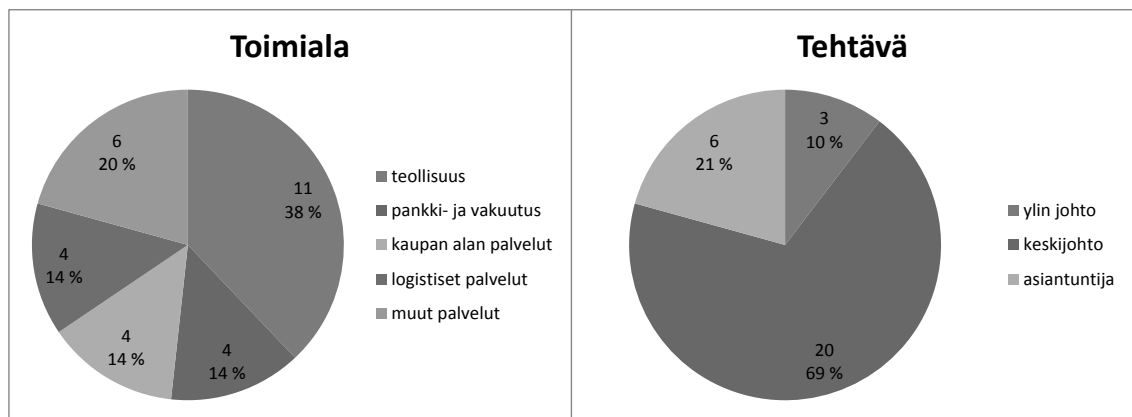
### **3.2 Haastattelujen toteutus ja dokumentointi**

Haastateltavat valittiin käyttäen soveltuvuusotantaa (purposive sampling, Saunders et al. 2009, ss. 237–240). Kohderyhmäksi valikoituivat maantieteellisistä rajoitteista johtuen suomalaiset yritykset, jolloin matkustamista pystyttiin minimoimaan. Organisaation kooksi rajattiin vähintään 150 henkilöä, sillä pienemmissä organisaatioissa johtamis- ja mittaamiskäytännöt eivät todennäköisesti ole niin kehittyneellä tasolla, että niistä olisi täten ollut mielekästä etsiä haastateltavia tai verrata näiden haastattelujen tuloksia paljon



tömäärät olivat 540 000, 140 000 ja 43 000. Kuvia tarkasteltaessa on huomioitava, että kuudesta organisaatiosta oli mukana kaksi tai kolme haastateltavaa. Yhden organisaation tapauksessa kaksi haastateltavaa työskentelivät kohtuullisen läheisesti, jolloin nämä haastattelut täydensivät toisiaan. Muut samoissa organisaatioissa työskentelevät haastateltavat työskentelivät eri tiimeissä ja tehtävissä.

Toimiala- ja tehtäväkohtaista tarkastelua varten haastateltavat luokiteltiin heidän edustamansa yrityksen toimialan ja oman työtehtävän mukaisesti. Haastateltavien jakauma toimialoittain ja työtehtävittäin tarkasteltuna on esitetty alla olevassa kuvassa 11.



Kuva 11. Haastateltavien lukumäärä toimialoittain ja tehtävittäin.

Haastateltavat jaettiin heidän edustamansa organisaation toimialan perusteella viiteen eri luokkaan eli teollisuus, pankki- ja vakuutus, kaupan alan palvelut, logistiset palvelut sekä muut palvelut. Muut palvelut painottuivat infrastruktuurisiin palveluihin. Haastateltavat henkilöt luokiteltiin heidän työtehtävänsä mukaan ylimpään johtoon kuuluviksi, keskijohtajiin ja asiantuntijoiksi. Ylimpään johtoon kuuluvien katsottiin olevan henkilöitä, jotka kuuluvat konsernin johtoryhmään ja ero keskijohtajien ja asiantuntijoiden välillä tehtiin sen mukaan, onko heillä alaisia. Haastateltavat olivat työskennelleet organisaatiossaan keskimäärin 7,4 vuotta eli organisaation toiminta oli heille tuttua.

Haastattelut nauhoitettiin ja ne toteutettiin kasvokkain neljää puhelinhaastattelua lukuun ottamatta, jotka aikatauluongelmien ja välimatkan aiheuttaman haasteen vuoksi päätettiin hoitaa puhelimitse. Kasvokkain tapahtuvat haastattelut todettiin testihaastattelujen yhteydessä luonnollisemmaksi tavaksi esittää ja tarvittaessa selittää sekä visualisoida haastattelukysymyksiä. Visualisointi tapahtui kolmella yksinkertaisella prosessikaavioilla, jotka on esitetty liitteessä 3. Puhelimessa haastateltaville lähetettiin samat visualisoinnit sähköpostitse, jolloin heillekin pystyttiin samalla tavoin kuvittamaan haastattelun kulkua ja osoittamaan haastattelun eri osa-alueet. Pisin haastattelu kesti 74 minuuttia, lyhin 25 minuuttia ja keskimäärin haastattelut kestivät 46 minuuttia.

### 3.3 Aineiston käsittely

Käsiteltävän aineiston muodostivat teemahaastattelujen avulla kerätyt haastattelut, jotka nauhoitettiin. Aineisto purettiin nauhalta kysymysrungosta muodostettuun taulukkoon asiataarkkuudella. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja kysymysrunko oli suunniteltu ohjaamaan sitä, millaisia asioita haastatteluista etsitään, eli kyseessä on Tuomen ja Sarajärven (2009, ss. 113–115) tarkoittama teorialähtöinen analyysi. Sanatarkkaa litterointia ei tästä syystä nähty tarpeelliseksi, vaan aineiston purkaminen ja koodaaminen yhdistettiin tapahtumaan samanaikaisesti, minkä jälkeen aineisto oli valmis analysoitavaksi. Haastattelut koodattiin käyttäen avainsanoja, joiden yhteyteen kirjoitettiin tarpeen mukaan tarkempia kuvauksia. Koodit sisälsivät siis avainsanojen lisäksi tarkempaa kuvausta, joita molempia oli mahdollista käydä läpi taulukon hakutoiminnon avulla. Haastattelunauhoihin palattiin tarpeen mukaan vielä myöhemmin, jolloin tarkennettiin taulukkoon merkittyjä kuvauksia. Haastattelujen purkaminen ja koodaaminen olisi ollut myös mahdollista toteuttaa erikseen tai pelkästään purkaa haastattelut ilman koodausta ja edetä tutkijan intuitioon luottaen suoraan analyysivaiheeseen (ibid., s. 150).

Aineisto purettiin käyttämällä kysymysrunгон kysymyksiä kategorioina, joihin merkittiin mielenkiintoiset näkökulmat koodien mukaan, joiden yhteyteen liitettiin asian ymmärtämiseksi tarpeellinen määrä kuvailua. Saunders et al. (2009, s. 492) kuvaavat näitä kahta toimenpidettä kategorisoinniksi, jonka jälkeen on mahdollista analysoida aineistoa haastattelu ja kysymys kerrallaan. Haastattelujen purkamisen ja koodauksen aikana kirjoitettiin muistiin mielenkiintoisia lainauksia, jotka päätettiin raportoida tulosten kuvailun yhteydessä.

Aineistolle suoritettiin myös soveltuville osille kvantifiointia (Eskola & Suoranta 2008, ss. 164–174), jossa tiettyjen ilmiöiden esiintyminen, esimerkiksi mittaustiedon käyttö-tarkoitusten, muutettiin numeromuotoon. Kvantifioinnin tuloksia ei raportoitu numero-muodossa, vaan niitä hyödynnettiin tulosten kuvailussa sanallisesti.

## 4 TUTKIMUSTULOKSET

### 4.1 Hyviä käytäntöjä mittaustiedon hyödyntämiselle

Vastauksista selkeimmin erottuivat operatiivisen **toiminnan ohjaaminen ja strategian viestintä** sekä **poikkeamien havainnointi**. Noin puolet haastateltavista mainitsi mittareita käytettävän operatiivisen toiminnan ohjaamiseen sekä strategian viestintään ja yhtä moni kertoi mittarien käytön pohjautuvan poikkeamien havainnointiin. Ensin mainittu tarkoittaa tässä yhteydessä mittareiden kautta tapahtuvaa ohjausvaikutusta eli asettamalla mittari osoitetaan ne asiat, johon organisaation tai mittaria käyttävien tulee keskittyä. Poikkeamien havainnointi on puolestaan hyvin perinteinen mittaamisen tehtävä (Kaplan & Norton 1992), jossa tarkastellaan organisaation suoriutumista ja poikkeamien ilmetessä niille etsitään selitys ja ratkaistaan niihin liittyviä ongelmia.

Operatiivisen toiminnan ohjaaminen erottui selvästi teollisuuden, logististen palveluiden ja muiden palveluiden vastauksissa. Tämän käytännön mittaustiedon hyödyntämiselle mainitsivat puolet keskijohdon edustajista sekä kaikki asiantuntijat. Erityisesti logistisissa palveluissa työskentelevät keskijohtajat mainitsivat operatiivisen ohjaamisen hyvänä käytäntönä mittaustiedon hyödyntämiselle. Teollisuudessa työskentelevä keskijohtaja kuvaili hyödyntämistä näin:

*"Myynti on hiukan jäljessä ja halutaan vielä ennen kvartaalin tai kuukauden vaihdetta saada joku tietty raja täyteen. Niin se on hyvä katsoa, et onko siinä paljon semmoisia lähiaikoina sulkeutuvia mahdollisuuksia ja voidaan tsempata niiden suhteen, jutella niiden myyjien kanssa, et hei, voisiko tätä saada aikaisemmin suljettua tai voisko tätä saada closattua tai voisiko tästä saada tilauksen aikaisemmin."*

Muina esimerkkeinä operatiivisen toiminnan ohjaamisesta mainittiin vaikkapa teollisuudessa kuljetustilausten aikatauluttaminen ja ylityötuntien tarpeen arviointi tuotannon mittarien avulla. Esimerkkeinä käytetyistä tuotannon mittareina haastateltavat mainitsivat tilaus- ja valmiusastekannat sekä yksittäisten koneiden kuormitus suunnitelmat. Kaupan alan palveluissa puolestaan tutkittiin neliötehoa eli tietyn osaston tai koko myymälän myyntiä suhteutettuna myyntineliöihin, jolloin voitiin pohtia laajentamistarpeita ja optimoida tilankäyttöä. Logistisissa palveluissa taas voitiin huolto- ja vikahistorian avulla optimoida autojen sijoittelua erilaisiin ajotehtäviin ja reiteille.

Poikkeamien havainnointi korostui logistisia palveluja lukuun ottamatta kaikilla toimialoilla ja erottui kaikkien tehtävien edustajien vastauksissa. Vastaajat kuvailivat yleises-

ti, kuinka mittareita seurataan ja mikäli löytyy poikkeamia, mietitään toimenpiteitä tilanteen korjaamiseksi. Teollisuudessa työskentelevä ylin johtaja totesi, kuinka:

*"Tärkeintähän on se, että mittaustulokset poikivat aina jotain actioneita. Se, että voi sanoa tai näyttää, että joku (yksikkö) on huonompi kuin toinen, niin ei se paranna millään tavoin firman tulosta.. Mutta jos se kehittää, jos se vie meitä eteenpäin, niin silloinhan se (mittaaminen) on hyödyllistä toimintaa."*

Edellä mainittujen hyvien käytäntöjen lisäksi haastateltavat mainitsivat mittaustiedolla tapahtuvan **ennustamisen ja ennakoinnin**. Tämä vastaus erottui keskijohtajien haastatteluissa. Esimerkkinä mainittiin kustannuslaskelmien simulointi sekä investointilaskelmien tekeminen, jolloin historiatietoa voitiin käyttää apuna odotettavissa olevien kustannusten, tulojen ja muiden vaikutusten arvioinnissa. Eräs teollisuuden asiantuntija kuvaili myös, kuinka projekteille pyritään löytämään historiasta vertailukohtaa, jotta voidaan ennakoida esimerkiksi tiettyjen tapahtumien vaikutusta aikatauluun. Logistisissa palveluissa työskentelevä keskijohtaja puolestaan kertoi, kuinka rullaavaa ennustamista tehdään ennustamalla edellisvuoden myyntiluvuista ja olemassa olevista sopimuksista. Teollisuuden alalla työskentelevä ylimpään johtoon kuuluva haastateltava kiteytti, kuinka operatiivisten mittarien avulla voidaan ennakoida, mihin suuntaan talousluvut ovat tulevaisuudessa kehittymässä.

Muutamassa haastattelussa mainittiin myös, että mittareita käytetään **benchmarkkauseen** ja hyvien käytäntöjen havaitsemiseen. Tämä näkökulma ei erottunut eri toimialojen vastauksissa, mutta kaikki kolme sen maininnutta haastateltavaa toimivat keskijohdossa. Benchmarkkaus tapahtui intranetistä konsernin muista yksiköistä, kilpailijoilta tai muista täysin toisen toimialan yrityksistä. Mittarit toimivat tällöin vertailupohjana eli erilaisten käytäntöjen toimivuutta voidaan arvioida mittaustulosten pohjalta. Kaupan alan keskijohtaja kuvaili benchmarkkausta seuraavasti:

*"Meillä on toimipaikkakohtaiset rankingit näiden tunnuslukujen valossa. Jos olet siellä rankingin kärjessä, niin se on tietysti hieno juttu, mutta myöskin ohjaa sitä, että sieltä haetaan niitä oppeja, näiltä parhaimmilta. Että millä mä pystyn vaikka pienentämään hävikkiä tai miten parannan saatavuutta. Sisäisellä oppimisella pyritään siihen, että osaamisen kehittäminen olisi nopeampaa toimipaikkojen välillä."*

Yksi teollisuuden alan asiantuntija mainitsi mittarit myös **keinoksi konkretisoida ongelma**, jolloin asian merkitys on helpommin ymmärrettävissä ja sitä on helpompi viedä eteenpäin organisaatiossa. Tällöin havaittua ongelmaa voidaan tehokkaasti tuoda oikeiden henkilöiden tietoisuuteen ja osoittaa faktaperusteisesti, miksi jokin asia koetaan ongelmaksi.



Yhteenvetona voidaan todeta, että poikkeamien havainnointi korostui kaikkien toimialojen vastaajien haastatteluissa, logistisia palveluja lukuun ottamatta. Ylimmän johdon haastateltavat mainitsivat poikkeamien kautta tapahtuvan johtamisen ja heidän lisäksi myös keski johdon edustajien ja asiantuntijoiden vastauksista tämä erottui selkeästi. Toistaan eroavia hyviä käytäntöjä oli tulkittavissa vain viideksi erilaiseksi vastaukseksi. On kuitenkin huomattava, että operatiivisen toiminnan ohjaaminen ja strategian viestinnän alle mahtuu kohtuullisen monenlaisia vastauksia, mutta johtuen haastatteluun osallistuvien organisaatioiden erilaisuudesta, tällaista kategorisointia ja yhdistelyä oli kuitenkin tehtävä, jotta vastauksia olisi mielekästä vertailla ja löytää yhteneväisyyttä.

## 4.2 Esteitä mittaustiedon hyödyntämiselle

Hieman yli puolet haastateltavista mainitsi **tietojen yhdistämisen eri lähteistä** suurimmaksi esteeksi mittaustiedon hyödyntämiselle. Tällä vastaajat tarkoittivat useita eri järjestelmiä, joista tietoa on haettava sekä mittaustiedon keräämisen systemaattisuutta eli sitä kuinka useat henkilöt saattavat kerätä samaa tietoa omaan käyttöönsä. Eri henkilöiden keräämien tietojen koettiin olevan usein eri muodossa ja erilaisilla perusteilla kerättyä, jolloin tiedon löydettävyyttä nähtiin heikoksi. Organisaation sisäisen mittaustiedon lisäksi ongelmaksi koettiin ulkopuolelta hankittavan tiedon monimuotoisuus, esimerkiksi kilpailijoiden tilinpäätöksistä, joissa tunnusluvut on usein jopa tarkoituksella ilmoitettu vertailua vaikeuttavassa muodossa. Tietojen yhdistämisen eri lähteistä mainitsi ongelmaksi puolet haastateltavista ja tämä ongelma korostui erityisesti teollisuuden, kaupan alan ja infrastruktuurin painottuvien muiden palvelujen haastateltavilla. Tehtäväkohtaisesti tarkasteltuna puolet niin keski johtoon kuin asiantuntijoihin kuuluvista haastateltavista mainitsi tämän ongelmaksi. Lainauksena infrastruktuuripalveluissa työskentelevän keski johtajan haastattelusta:

*"Helposti sorrutaan ylimitaamiseen eli numeroita pyöritellään kamalasti. Monesti se ongelma, mikä liittyy mittaamiseen, on se, että mistä ne tiedot saa. Tietoa on kyllä monessa paikassa, mutta miten ne saa yhdistettyä niin, että ne kohtuullisella vaivalla irti otettavissa sieltä, se on se keskeinen asia mittaamisessa."*

Kaupan alan palveluissa työskentelevä keski johtaja puolestaan totesi:

*"Tässä me ollaan takamatkalla, tässä mittaustiedon käytössä päätöksenteon tukena. Siinä on paljon opittavaa vielä ja jäsennettävää, sekin on vielä niin hajanaista. Meillä olisi sitä tietoa, mitä voitaisiin käyttää hyödyksi, mutta se ei tule siinä muodossa, että sitä voitaisiin käyttää hyödyksi."*

Jälkimmäisessä vastauksessa sivutaan myös **tarvetta koostetulle ja oikeanmuotoiselle tiedolle**, minkä lisäksi nämä mainittiin muutamassa vastauksessa myös erikseen. Koostettua tietoa olisi haastateltavien mukaan helppo tulkita ja näin ollen reagoida niiden antamiin signaaleihin mahdollisimman nopeasti. Koostetuista mittaustuloksista oli erään kaupan alan palveluissa työskentelevän keski johtajan mukaan mahdollista havaita tren-

dejä, jotka saattaisivat muuten jäädä helposti huomaamatta. Hän kertoi, kuinka tällaiset asiat saattavat mennä ohi esimerkiksi vilkaisemalla myyntilukuja kerran päivässä.

Noin puolet haastateltavista mainitsi ongelmaksi **puutteellisen mittaustulosten analysoinnin**. Tämä vastaus toistui erityisesti teollisuuden alalla ja esiintyi useimmin keski-johdon ja asiantuntijoiden haastatteluissa. Puutteelliseksi analysoinniksi tulkittiin myös vastaukset, joissa ongelmaksi mainittiin tiedon **subjektiivinen tulkitseminen** ja "*tulosten taivuttaminen halutuiksi*", jolloin todelliset syyt mittaustulosten takana jäävät selvittämättä. Puutteelliseen analysointiin liittyen haastatteluissa saatiin useita mielenkiintoisia vastauksia, kuten esimerkiksi teollisuudessa toimivan yrityksen ylimmän johdon edustajan haastattelussa:

*"Juurisyy selvittämiseen meidän pitää panostaa enemmän. Nyt keräämme niin sanotut kootut selitykset miksi me olemme perässä ja sitten korjaavat toimenpiteet. Varmasti ehkä pitää terävöittää lisää sitä, että mikä se aito, oikea juurisyy siellä on."*

Pankki- ja vakuutuslalla toimiva keskijohtaja puolestaan totesi organisaationsa mittaustulosten analysoinnista, kuinka epäonnistumisen syitä ei heillä usein selvitetä. Hänen mukaansa taustalla vaikuttavat todelliset **syyt jäävät usein pimentoon**:

*"Pitäisi tarkemmin analysoida sitä, että miksi tavoitteisiin ei ole päästy. Aika usein vaan todetaan, että nyt ei käynyt näin ja täytyy vaan juosta kovempaa. Epäonnistumisten analysointi jää meillä aikalailla lapsenkenkiin."*

Erityisen suorasanaisesti organisaationsa ongelmista puhui teollisuudessa työskentelevä keskijohdon edustaja, joka totesi kuinka hänen yksikkönsä suoriutumista mitataan ja tästä koostetaan raportteja, mutta mittaavat tahot eivät ole selvillä heidän toimintansa luonteesta, eivätkä tähän liittyen siitä, mitä mittarin, esimerkiksi laskutusaste, tulos merkitsee. Mittaavilla tahoilla hän oletettavasti tarkoitti controllereita ja mittarien business-omistajia sekä heidän tuottamien raporttien pohjalta päätöksiä tekeviä ylempiä johtajia. Tämä **mittaustulosten esittäminen kontekstista irrallaan** aiheutti sen, että hänen yksikkönsä toiminnasta ja suoriutumisesta tehtiin jatkuvasti vääriä johtopäätöksiä. Hän koki vuoropuhelun puuttuvan heidän yksikkönsä sekä edellä mainittujen mittaavien tahojen väliltä ja toivoi mittaustuloksia raporttoitaessa, että niitä pääsisi samalla myös selvittämään ja kertomaan niiden taustalla olevista asioista:

*"Mittarille tulee selitys, samalla. Ja sen luotettavuus kasvaa potensseissa. Mutta nykymallilla, kun ne kysytään ja joku kirjoittaa kauhkana, eikä ymmärrä koko asiasta mitään, niin se tekee vääriä johtopäätöksiä, johto tekee vääriä ratkaisuja ja linjauksia, koko strateginen johtaminen menee pieleen."*

Hän piti ongelmaa hyvin vakavana ja pääsyynä yksikkönsä tämänhetkiseen huonoon menestykseen ja huomautti lopuksi, kuinka mittarit ja mittaustieto olisivat heille oikein käsiteltyinä elinehto, mutta tällä hetkellä väärin tulkitun mittarin tuovan yksikölleen vain hankaluutta liiketoiminnan hoitamiseen.

**Mittaustiedon luotettavuus** osoittautui yhtä yleiseksi ongelmaksi kuin mittaustulosten puutteellinen analysointi. Tämän ongelman mainitsivat noin puolet haastatelluista ja se esiintyi toimialoista yleisimmin teollisuuden edustajien haastatteluissa. Erityisesti ylimmässä johdossa ja keskijohdossa työskentelevät ottivat vastauksissaan esiin ongelman mittaustiedon luotettavuudesta, josta esimerkkinä tämä teollisuudessa toimivan organisaation ylimpään johtoon kuuluvan haastateltavan kuvailu:

*"Kaikki prosessilähtöiset mittarit, kuten asiakastytyväisyys tai laadun liittyvät mittarit, niissä on paljon enemmän sitä, että sen mitattavan tiedon oikeellisuus on esteenä, eli aletaan spekuloida sillä, että onko se tieto oikein vai ei."*

Mittaustiedon luotettavuus on myös jaettavissa kahteen erilaiseen tyyppiin, sillä osa vastaajista puhui yleisesti mittaustiedon luotettavuudesta ja siitä, kuinka on aina muistettava varmistua siitä, että pelkillä mittaustuloksilla ei vielä voida tehdä päätöksiä. Toinen näkökulma liittyi puolestaan spekulointiin mittaustiedon luotettavuudesta eli vaikka mittaustuloksia olisivat oikeellisia, niiden arvoa ja merkityksellisyys asetetaan kyseenalaiseksi.

Yllä esitetyn lainauksen takana oleva teollisuuden ylimmässä johdossa toimiva vastaaja mainitsi, kuinka taloudellisiin lukuihin liittyvät asiat ovat yrityksissä perinteisesti kunnossa. Myös muissa vastauksissa esiintyi edellisen lainauksen tapaan asiakastytyväisyyden mittaamiseen liittyviä ongelmia, joiden koettiin kumpuavan riittävän laajan otoksen saamisesta sekä vastausten vinoutumisesta negatiivisten kokemusten korostuessa. Luotettavuus liitettiin usein myös inhimillisiin tekijöihin: *"Tuotannonohjaustyökalussa saattaa olla tuplakirjauksia ja vääriä vikakoodeja, jolloin niitä joudutaan etsimään, kun luodaan raportteja."* Samoin kuin tietojen yhdistämisessä eri lähteissä, myös luotettavuuteen liittyvät erilaiset tavat ja perusteet kerätä mittaustietoa.

Toisaalta moni vastaajista piti mittaustiedon luotettavuuden kyseenalaistamista mittauksen perusasiana eli syitä ja seurauksia mittaustiedon takana tulee jatkuvasti pohtia ja varoa luottamasta mittaustietoon sokeasti. Useassa haastattelussa toistui se, että mittaustiedon käyttäjät tiedostavat siihen liittyvät rajoitteet ja kuinka mittaustietoa sellaisenaan käytettäessä ollaan vaarassa tehdä vääriä johtopäätöksiä. Tästä huolimatta, vastauksista erottui selvästi se, että haastateltavat kokivat kuitenkin ongelmaksi mittaustiedon analysoinnin puuttumisen. Tämä kertoo toisaalta siitä, että ongelma on tiedossa, mutta toisaalta samalla siitä, että mittaustietoa ja syitä sen taustalla koetaan tunnettavan liian vähän.

Mittaustiedon hyödyntämisen esteeksi mainittiin myös se, että **mittaustieto ei ole reaaliaikaista** ja muutama vastaaja totesikin, että mittaustieto on luonteeltaan historiatietoa. *"Usein, ellei ole kyse ennustetiedosta, erityisesti taloudelliset mittarit ovat historiatietoa ja sitä kautta johtopäätökset ovat myöhässä, ne pitäisi tehdä aikaisemmin."* Teollisuudessa työskentelevä keskijohtaja kuvasi saman asian kertomalla, kuinka mittausdata on joskus saatavilla vasta muutama kuukausi sen jälkeen, kun muutokset olisi jo pitänyt tehdä. Tämä vastaus esiintyi useimmin teollisuuden alalla toimivien haastatteluissa ja toimialoittain tarkasteltuna keskijohdon edustajilla.

Mainittakoon myös, että tätä ongelmaa ei mainittu kaupan alan palveluissa ja eräs keskijohtaja totesikin, kuinka ei kokenut reaaliaikaisuutta ongelmaksi. Hän kertoi, että mikäli jokin päätös olisi pitänyt tehdä aikaisemmin, syy löytyy tällöin ammattitaidosta, eikä mittareista. Tämä vahvistaa osaltaan kuvaa kaupan alan palvelujen mittaamisen kehityneestä tasosta.

Haastellut kokivat ongelmaksi myös **mittaustiedon määrän optimoimisen** eli kuinka mittareita on liikaa eikä ole pystytty määrittelemään oleellisia mittareita. Haastattelutavat mainitsivat, kuinka mittaaminen on työlästä ja resursseja vievää, jolloin siitä aiheutuvien kustannusten vastapainoksi mittaamisesta on oltava aidosti hyötyä. Tämä vastaus korostui erityisesti keskijohdon haastatteluissa, toimialakohtaisesti se ei erottunut. Esimerkkinä lainaus infrastruktuuripalveluissa työskentelevän keskijohtajan haastattelusta:

*"Välillä tuntuu, että mitataan mittaamisen ilosta. Se on sellainen haaste siellä, että niitä mittareita tulee niin paljon."*

Mielenkiintoisin este mittaustiedon hyödyntämiselle esiintyi kaupan alan keskijohtajien haastatteluissa, joissa mainittiin, että **mittaustietoa ei ole lupa käyttää**. Tämä liittyy asiakkaista saatavan tiedon käsittelyyn ja sen yksilöimiseen. Kaupan alan palveluissa saadaan valtava määrä tietoa kanta-asiakkaiden ja satunnaisten asiakkaiden ostohistoriasta, jonka käyttämiselle olisi valtava potentiaali, esimerkiksi mainonnan kohdentamisen apuna.

Sama este työntekijöitä koskevan tiedon käytölle tuli esiin yhden logistisissa palveluissa työskentelevän keskijohtajan haastattelussa. Tässä tapauksessa kuljettajista saatavaa tietoa, kuten polttoainekulutusta, ei voida hyödyntää ajovuorojen ja -reittien optimoinnissa tai bonusten maksuperusteena. Kuljettajien kanssa voidaan kuitenkin henkilökohteisesti keskustella hänen polttoainekulutuksestaan ja verrata sitä kaikkien kuljettajien keskiarvoon, mutta tämän pidemmälle tiedon hyödyntäminen ei mene. Tässä tapauksessa kyse ei ole suoranaisesti lain asettamasta rajoitteesta, vaan organisaation sisäisestä käytännöstä, niin sanotusta pelisäännöstä.

Alla olevaan taulukkoon 2 on koottu tässä kappaleessa kuvatut mittaustiedon hyödyntämisen esteet ja edellisessä luvussa käsitellyt mittaustiedon hyvät käytännöt. Taulukon oikealla puolella on esitetty haastateltavien mainitsemia hyviä käytäntöjä ja vasemmalla taas haastatteluissa esteitä mittaustiedon hyödyntämiselle.

*Taulukko 2. Tutkimuksessa esiintyneet mittaustiedon hyödyntämisen hyvät käytännöt ja esteet.*

Hyviä käytäntöjä	Esteitä
Operatiivisen toiminnan ohjaaminen ja strategian viestintä	Tietojen yhdistäminen eri lähteistä
Poikkeamien havainnointi	Koostetun ja oikeamuotoisen tiedon saatavuus
Ennustaminen ja ennakointi	Puutteellinen mittaustulosten analysointi
Benchmarkkaus	<ul style="list-style-type: none"> <li>mittaustulosten subjektiivinen tulkitseminen</li> <li>epäonnistumisten syiden puutteellinen selvitys</li> <li>mittaustulosten esittäminen kontekstista irrallaan</li> </ul>
	Mittaustiedon luotettavuus
	Mittaustiedon reaaliaikaisuus
	Mittaustiedon määrän optimointi
	Mittaustietoa ei ole lupa käyttää

Taulukosta havaitaan, kuinka haastateltavien vastauksissa esiintyivät usein samat mittaustiedon hyödyntämisen hyvät käytännöt. Mittaustiedon hyödyntämisen esteet olivat puolestaan moninaisempia ja niitä tunnistettiin enemmän.

## 4.3 Mittaustiedon rooli osana vuotuista tai osavuotista johtamisprosessia

### 4.3.1 Tavoitteiden asettaminen

Kaikki haastateltavat tunnistivat heille esitetyn suorituskyvyn johtamisen prosessin eli tavoitteiden asettamisen ja tulosten seurannan. Suurin osa tunnsti mittaustiedon roolin tavoitteiden asettamisessa ja useat haastateltavat kuvailivat tavoitteen asetannan tapahtuvan siten, että "historiatiedosta saadaan tavoitteelle raamit, jonka pohjalta lopullinen tavoite asetetaan kokemukseen ja näkemykseen perustuen". Tämä näkökulma esitettiin lähes kaikissa haastatteluissa toimialasta tai tehtävästä riippumatta.

Toisaalta, viidesosa haastateltavissa mainitsi kuitenkin, kuinka tavoitteiden asettaminen ei tapahdu mitenkään systemaattisesti tai että ne tulevat heille vain annettuina. Tähän liittyen keskijohtajien haastatteluista voidaan nostaa esiin muutama mielenkiintoinen lainaus:

*"Budjetista nähdään, mitä pitää myydä. Sitten joku iskee siihen jonkun miljoonan lisää sit siinä on tavoite."*

*”On vaikea sanoa, että mistä ne tavoitteet tulee. Joku vaan ehdottaa ja ylempi taho joko hyväksyy tai muuttaa sen.”*

*”Voi olla lopulta yksittäisen henkilön näkemys, eikä tavoite välttämättä perustu muuhun kuin kokemukseen tai näkemykseen. Välillä luvut eivät nojaa mihinkään, vaan esimerkiksi investoinnin tavoitteeksi asetetaan sellaiset luvut, että se saadaan läpi.”*

Eräissä infrastruktuuripalveluja tuottavassa yrityksessä kaikki kolme haastateltavat totesivat myös, että heidän organisaatiossaan on tapana asettaa tavoitteita liian helposti saavutettaviksi, sellaisiksi joihin varmasti päästään. Teollisuudessa työskentelevä asiantuntija puolestaan totesi haastattelussaan samansuuntaisesti, sillä hän koki henkilökohtaisten tavoitteiden olevan näennäisiä ja olevan huomattavan epätasapainossa eri työntekijöiden välillä. Hän koki, että hänen organisaatiossaan henkilökohtaiset tavoitteet ohjaavat ihmisiä toimimaan täysin eri suuntaan, aiheuttaen osaoptimointia. Tavoitteet asetettiin hänen mukaansa mielivaltaisesti, ilman muualta kysytyjä arvioita niiden järkevyydestä tai saavutettavuudesta. Hän kertoi esimerkkinä, kuinka yksi hänen oma tavoitteensa oli luoda tietty määrä elinkaarikustannusten laskentamalleja. Tämä tavoite oli hänen mukaansa huomattavan helposti saavutettavissa, sillä kyseisiä malleja olisi mahdollista luoda vaikka kuinka paljon.

Muutama haastateltava mainitsi tavoitteiden syntyvän yksinkertaisesti budjetin pohjalta jakolaskuna, jolloin mittarien vaikutus potentiaalisen suoritustason määrittelyssä jäi epäselväksi. Haastateltavien oli ylipäänsä vaikea hahmottaa mittaustietoon perustuvaa potentiaalisen suorituskyvyn määrittämistä, eivätkä he tunnistaneet organisaatiossaan tällaista toimintaa. Tämä on myös osoitus siitä, kuinka yrityksissä ei aina hyödynnetä mittaustietoa systemaattisesti. On kuitenkin huomioitava, että budjetointi ja talousluvutkin ovat mittaustietoa ja kuinka mittareilla on tällöin ollut aikaisempaan talousjaksona toimintaa ohjaavaa vaikutusta. Tästä syystä ei kuitenkaan suoraan voida todeta, että mittaustietoa ei hyödynnettäisi millään tavalla.

Yhteenvetona vastausten perusteella näyttää siltä, että kaikissa organisaatioissa ei aina systemaattisesti hyödynnetä mittaustietoa tavoitteiden asettamisessa. Tämä liittyykin aiemmin kuvailtuihin esteisiin mittaustiedon käytössä eli kuinka mittaustiedon analysoinnin koettiin jäävän vajavaiseksi. Toinen havainto mittaustiedon puutteellisesta käytöstä tavoitteiden asettamiseen on se, että tavoitteita asetettaessa ei välttämättä käydä keskustelua tavoitteesta vastaavien henkilöiden kanssa. Tällöin erityisesti keskijohtajille ja asiantuntijoille saattoi usein jäädä epäselväksi, millä perusteilla tavoite on asetettu. Tämän epäselvyyden voidaan katsoa vaikuttavan näiden henkilöiden työmotivaatioon ja tavoitteisiin sitoutumiseen.

## **Tapoja tavoitteen asettamiseen**

Tutkimuksessa selvitettiin myös yleisesti erilaisia tapoja ja menetelmiä asettaa tavoitteita sekä näihin tapoihin liittyviä kirjattuja ohjeistuksia. Toimialasta tai tehtävästä riippumatta vastaajat kuvasivat yleisesti tavoitteiden asettamisen tapahtuvan strategiaan peilaten. Keskijohtajat totesivat, että ylempää asetettavat tavoitteet toimivat heillä lähtötietona ja heidän tehtävänään on jakaa tavoite alaspäin eri yksiköille. Yleinen vastaus oli myös, kuinka konsernin strategiasta tuli etsiä itseä koskevat tärkeimmät asiat, valita siihen sopivin mittari tai mittareita ja asettaa mittarille tavoite, jolla strategian toteuttaminen pyritään varmistamaan. Sama havaittiin mittaustiedon hyviä käytäntöjä kysyttäessä, jolloin suurin osa vastaajista mainitsi mittareita käytettävän strategian viestimiseen ja operatiivisen toiminnan ohjaamiseen.

Varsinaisina tarkempina käytäntöinä mainittiin päivän tai kaksi kestävät työpajat, jossa brainstorming-tyyppisesti lähdettiin tiimin tai muun henkilöstön kanssa purkamaan konsernin strategiassa asetettuja suuntaviivoja tai tarkempia tavoitteita oman yksikön toteutettaviksi. Keskijohtajilla kyse oli pääsääntöisesti kahdesta asiasta: joko tavoitteiden jakaminen alaspäin useampaan eri yksikköön tai tiimiin, tai sitten pelkästään omalle tiimille. Yksiköillä vaikutti kuitenkin olevan vapaus määritellä, miten ja millä mittareilla lähteä toteuttamaan konsernin strategiaa.

Kaupan alan palveluissa lähtökohta tavoitteen asettamiselle oli yleisesti myynnin ja voilymin kasvu. Eräs keskijohtaja mainitsi myös, että jokaisen yksittäisen toimipisteen tuli tähdätä omassa liiketoimintaympäristössään kilpailijoiden voittamiseen. Tämän lisäksi kaupan alan palveluissa mainittiin, kuinka tavoitteiden asettaminen on hyvin keskustelemaa ja yksittäiset toimipisteet olivat merkittävässä roolissa tavoitteidensa asettamisessa. Erityisenä havaintona yksi kaupan alan palveluiden asiantuntija mainitsi, kuinka heillä on juuri luotu strategia usean vuoden päähän ja tähän liittyen valittu painopistealueille sopivia mittareita tukemaan niiden toteutumista. Mittarien kautta on käyty läpi strategian toteutumista ja luotu eräänlainen tavoitepolku käymällä läpi, kuinka mittarien on kehityttävä, jotta strategia toteutuu. Strategiaprosessi on tapahtunut johtoryhmän workshoppeissa ja koko henkilökunta on osallistunut prosessiin verkkoaiivoriudessa.

Logistisissa palveluissa tavoitteet näyttivät tulevat pääosin suoraan konsernista ja tilaajan asettamina. Heidän itsensä asettamien tavoitteiden mainittiin pääosin perustuvan historiatietoon tai suoraviivaiseen jakolaskuun ylhäältä annetusta budjetista. Poikkeuksena oli erään keskijohtajan kuvaus budjetointiprosessista, jossa nykyisten sopimusten perusteella luotiin pohja ja tämän päälle ennustettiin historiatietoon perustuen lopulliset luvut. Hän huomautti kuitenkin, että heidän tavoitteet jäivät yksikötasolle, eivätkä linkity funktio- tai henkilötasolle.

Ylin johto näki odotetusti tavoitteiden asettamisen tapahtuvan budjetoinnin ja strategia-prosessin kautta, jotka jalkautetaan eri liiketoimintayksiköihin ja joissain tapauksissa henkilötasolle. He mainitsivat käyttävänsä rullaavaa ennustamista budjetoinnin ja strategiатыön tukena.

Muutama haastateltava kuvaili budjetointia kaksisuuntaiseksi. Mielenkiintoista oli kaksi eri tapaa toteuttaa budjetointi: kaupan alalla toimiva keskijohtaja kuvaili, kuinka eri yksiköihin annetaan konsernista taustatietoa esimerkiksi toimialasta, kilpailijoista ja kuluttajista, jonka avulla yksiköt tuottivat itsenäisesti ehdotuksen omasta budjetistaan. Tämän jälkeen budjetti toimitettiin konserniin, jossa se käytiin läpi ja tarkistettiin, että se on hyväksyttävissä ja keskusteltiin tarvittaessa tietyistä luvuista. Toisena tapana teollisuudessa toimiva ylimpään johtoon kuuluva totesi, että konserni ilmoittaa top-down -tyyppisesti liiketoimintayksiköltä halutut luvut, johon liiketoimintayksikkö vastaa omalla ehdotuksellaan ja näitä yhdistelemällä muodostetaan lopullinen budjetti ja tavoitteet.

Pankkialalla tavoitteiden asettaminen vaikutti tapahtuvan suoraviivaisesti läpi organisaation johtamisjärjestelmän, sillä lähes kaikki haastateltavat mainitsivat tavoitteiden pilkkoutuvan pienempiin osiin ja jalkautuvan lähes poikkeuksetta henkilötasolle. Mielenkiintoisena havaintona mainittakoon, että tietyinlaisissa työtehtävissä toimiville henkilöille ei ollut mahdollista asettaa henkilökohtaisia tavoitteita. Tämä oli seurausta heidän työtehtäviensä luonteesta, jossa suoritukseen vaikutti paljon sellaisia tekijöitä, joihin työntekijällä ei ollut mahdollista vaikuttaa.

Muutama haastateltava teollisuuden ja infrastruktuuripalvelun alalta kertoi myös, kuinka erilaiset kehitysprojektit ovat tapoja asettaa tavoitteita. Sen sijaan, että asetettaisiin suoranainen numeraalinen tavoite, voidaankin asettaa tavoitteeksi viedä tietty projekti läpi tai toteuttaa tietyt toimenpiteet tietyssä aikaikkunassa.

Teollisuuden keskijohtaja koki asetettavan tavoitteen ongelmalliseksi, jos tavoitteen toteuttamiseen vaikuttavat muutkin yksiköt, jolloin tavoite on asetettu yleisellä tasolla, eivätkä erilaiset liiketoimintaympäristöt välttämättä tule huomioiduiksi. Hän totesi, että esimerkiksi konsernista määrätään globaali hinnoittelu, vaikka hän koki oman liiketoimintayksikkönsä toiminnan vaativaan ehdottomasti paikallista hinnoittelua. Tällöin hän näki tietyt tavoitteet epämotivoiviksi, sillä edellytykset tavoitteen saavuttamiselle ovat erilaiset kuin toisilla yksiköillä. Lisäksi, vaikka oma yksikkö saavuttaisi tavoitteen, sillä ei ole merkitystä, jos toisen yksikön vuoksi tavoite jää saavuttamatta.

### **Tavoitteiden asettamisen ohjeistus**

Teollisuuden alalla toimivat keskijohtajat ja asiantuntijat kertoivat, että tavoitteiden asettamiseen ei ole olemassa mitään kirjattua ohjeistusta tai dokumenttia. Ylimmän joh-



don edustajat puolestaan lähestyivät tavoitteen asettamista budjetoinnin kautta, jolloin he totesivat tavoitteen asettamisen olevan hyvin määrämuotoista ja ohjeistettua. He kuitenkin kertoivat tiedostavansa, että konserni ohjeistaa alaspäin pelkät raamit. Teollisuuden keskijohdon ja asiantuntijoiden vastauksissa kävi kuitenkin ilmi, että he kokivat jonkinlaisen prosessin ja ohjeistuksen olevan tarpeen tavoitteiden asettamiseksi. Tähän liittyi monia näkökulmia, kuten hankaluus asettaa tavoitteita asiantuntijoille tai yleensäkin henkilöille, joiden suoriutumista on haastavaa tai mahdotonta mitata suoraan taloudellisesti. Eräs teollisuudessa työskentelevä keskijohtaja kuvailikin konsernin ja yksikön budjetteja ja tavoitteiden asettamista *"vähän roiskaisemalla tehdyiksi"*.

Tämä on hyvä esimerkki ylimmän johdon ja muissa tehtävissä työskentelevien näkökantaroista, sillä ylimmän johdon voidaan sanoa keskittyvän budjettien ja tuloslaskelman lukujen kautta tapahtuvaan johtamiseen, jolloin tavoitteiden asettaminen on varmasti määrämuotoista. Vastauksista onkin pääteltävissä, että operatiivisemmalla tasolle siirryttäessä ei ole enää niin selvää eikä ohjeistettua, millä perusteella tavoite tulisi asettaa. Kukaan haastateltavista ei maininnut, että tietyistä mittareista olisi määrätty, mitä niiden tuloksilla pitäisi tehdä tai mihin niitä pitäisi käyttää.

Pankki- ja vakuutusalan keskijohdon haastateltavien vastauksissa ohjeistaminen näkyi erilaisina aikatauluina ja tiettyjen otsikoiden tai tavoitteiden täyttämisenä. He mainitsivat myös, että bonuksiin vaikuttavien tavoitteiden asettamiseen on olemassa ohjeistuksia. Pankki- ja vakuutusalan vaikuttivat olevan tyytyväisiä ohjeistuksen tasoon, joka tuntui jättävän tilaa esimerkiksi tulostavoitteen jakamisessa eri toimipaikkoihin ja tiimeihin. Haastattelujen perusteella vaikutti kuitenkin, että ohjeistukset eivät ole kovin tarkalla tasolla, mutta niitä ei myöskään kaivattu syvemmälle meneviksi.

Kaupan alan palveluiden haastateltavat kertoivat tavoitteiden asettamisen yhteydessä pääasiassa budjetointiprosessistaan, jonka he mainitsivat hyvin määrämuotoiseksi ja tarkoin ohjeistetuksi. Kaupan alan palveluiden haastateltavien työtehtävät olivat luonteeltaan alueorganisaatiossa ja konsernissa toimimista, jossa tavoitteiden asettaminen keskittyi budjetoinnin yhteyteen, ja kuten aiemmin mainittiin, tämä saattaa osaltaan selittää havaintoa systemaattisuudesta ja määrämuotoisuudesta. Poikkeuksena oli eräs kaupan alan palveluissa toimiva asiantuntija, joka totesi, ettei heillä ole olemassa kirjattua ohjeistusta tavoitteen asettamiseen. Kaupan alan palveluiden haastateltavien määräästä ja erilaisista työnkuvista johtuen, näistä vastauksista ei kuitenkaan voida tehdä kovin pitkälle meneviä johtopäätöksiä.

Logististen palveluiden ja infrastruktuuripalveluihin painottuvien muiden palvelujen haastatteluissa ei tullut ilmi, että näissä organisaatioissa olisi käytössä kirjallisia ohjeistuksia tai määrämuotoista prosessia tavoitteen asettamiseen. Tavoitteet ja toimiala mainittiin myös suhteellisen staattisiksi, joka saattaa olla selitys tarkkojen ohjeistusten puuttumiseen. Haastateltavat mainitsivat konsernista tulevat suunnitelmat raameiksi ja että

yksiköllä on vastuu ja vapaus valita strategiasta tärkeimmät asiat ja niiden toteutustavat sekä mittarit.

### 4.3.2 Tavoitteiden toteutumisen seuranta

Mittaustiedolla oli suuri rooli tavoitteiden toteutumisen seurannassa, sillä suurin osa haastateltavista mainitsi tavoitteiden olevan mittavia ja yksittäisestä mittarista seurattavia. Varsinkin budjetin ja toteuman seuraaminen olivat useimpien haastateltavien mainitsemia esimerkkejä. Osa haastateltavista kuitenkin huomautti, kuinka mittarit eivät ole välttämättömyys ja ainoa tapa seurata tavoitteita. Eräs teollisuuden asiantuntija kuvailikin, kuinka tavoite itsessään on voinut olla luoda jokin mittari tai pelkästään kerätä dataa mittarien luomisen mahdollistamiseksi. Toisaalta saatettiin seurata vain projektisuunnitelman etenemistä, jolloin ei suoranaisesti seurattu mittareita, vaan esimerkiksi projektin etenemistä. Eräs haastateltava mainitsi myös, että esimerkiksi hiljaista tietoa, kuten kahvipöytäkeskusteluja, neuvottelujen ilmapiiriä sekä tutkijoiden ja asiantuntijoiden kuuntelua, käytettiin tavoitteiden toteutumiseen seurantaan.

Taloudellisilla mittareilla vaikutti haastattelujen mukaan olevan suuri rooli tavoitteiden toteutumisen seurannassa. Tavoitteiden toteutumista seurattiin pääsääntöisesti kuukausitasolla yksikön johtoryhmässä, tuloskortteihin ja budjettiin ja osavuositarkastuksiin perustuen. Haastateltavat kuvasivat tavoitteiden toteutumisen seurantaan pääosin budjetinäkökulmasta, jonka lisäksi tuloskortista löytyviä mittareita mainittiin seurattavan tarkasti erilaisten raporttien avulla. Eräs teollisuuden ylimpään johtoon kuuluva mainitsikin, että numeroiksi puettavilla asioilla on hallitseva merkitys. Hänen mukaansa tavoitteiden toteutumisen seurannassa budjetit ovat luonnollisesti suuressa roolissa, minkä lisäksi laadulliset mittarit, kuten asiakastytyväisyys, pyritään muuttamaan numeromuotoon.

Erityisesti ylin johto kuvasi organisaatioidensa tavoitteiden seurantaan hyvin määrämuotoiseksi ja ohjeistetuksi. Mittareiden tulosten ja tavoitteiden läpikäynti operatiivisemalla tasolla esimerkiksi alaisten tai tiimin kanssa vaikutti olevan vaihtelevampaa. Vastakohtaisesti ylimmän johdon näkemykseen, keski johdosta noin puolet ja kaikki asiantuntijat mainitsivat, että heidän organisaatiossaan ei ole olemassa kirjallista ohjeistusta tai määräystä siitä, miten tavoitteiden toteutumista tulisi seurata tai mitä mittareiden tuloksilla pitäisi tehdä. Haastateltavat kuitenkin mainitsivat, että organisaatioon on muotoutunut omat käytännöt tavoitteiden seurantaan ja käsittelyyn. Mikäli haastateltava mainitsi pelkästään bonusten määräytymiseen liittyvät ohjeistukset, näitä ei tulkittu haastattelussa kysytyiksi ohjeistuksiksi ja käytännöiksi, sillä tutkimuksessa ei keskitytty tulospalkkioiden ja bonusten määräytymiseen.

Toimialakohtaisesti tarkasteltuna pankki- ja vakuutuslalla tulosten käsittely vaikutti olevan määrämuotoista ja ohjeistettua sekä johtamisjärjestelmän huolehtimaa, muilla

aloilla ei juurikaan ja teollisuuden alalla vastaukset jakautuivat tasan. Voidaankin sanoa, että ohjeistuksia ja määrämuotoisuutta tunnistaneet olivat teollisuuden ylintä johtoa ja keskijohtoa sekä pankki- ja vakuutussektorin keskijohtajia.

Erilaisia tapoja käydä mittaustuloksia läpi olivat valkotalulla tapahtuva läpikäynti koko henkilöstön kanssa sekä pankki- ja vakuutusalan keskijohtajan mainitsema valmennusvartti. Valmennusvartti on myyjille tarkoitettu, kerran viikossa toteutettava läpikäynti, jossa käydään läpi mennyttä suoritusta, keskittyen kuitenkin tulevaisuuteen. Myös eräs kaupan alan keskijohtaja mainitsi valkotalua käytettävän toimipaikoissa mittaustulosten ja tavoitteiden läpikäyntiin. Toimipaikan päällikkö siirsi konsernista tulleet viikoittaiset myyntiraportit valkotalulle henkilöstön nähtäväksi siten, että lukuja on purettu auki suoritteiksi. Tämän tarkoituksena oli näyttää konkreettisesti, kuinka paljon mitäkin suoritetta pitää saada tehtyä tai myydyksi, jotta myyntibudjetti tulisi täytetyksi. Tällä tavoin henkilöstöä pyrittiin pitämään tietoisena, mitä budjetin toteutuminen käytännössä vaatisi ja kuinka tavoite sillä hetkellä oli toteutumassa. Kuukausittaisissa palavereissa toimipaikan päällikön puolestaan tuli käydä nämä asiat perusteellisemmin läpi sekä ennen kaikkea saada koko henkilöstö miettimään, mitä tulisi tehdä mahdollisten poikkeamien parantamiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Kyseinen keskijohtaja kuitenkin mainitsi ongelmaksi juuri ohjeistuksen puutteen eli kuukausipalavereja ei pidetä juuri siten, että päällikkö osallistaisi henkilöstön kysymysten ja vuorovaikutuksen avulla miettimään parannusehdotuksia ja saisi tällä tavoin henkilöstön sitoutumaan niihin.

Yhteenvedona mittaamisesta osana vuotuista tai osavuotista johtamisprosessia, ylin johto tuntui näkevän mittaamisen ja tavoitteen asettamisen systemaattisempaan kuin muissa tehtävissä työskentelevät. Suurimmassa osassa haastateltuja organisaatioita ei ollut olemassa määrämuotoista prosessia tai ohjeistusta tavoitteiden asettamiseen tai niiden toteutumisen seurantaan. Osa keskijohtajista ja asiantuntijoista, erityisesti teollisuuden alalta, mainitsivat, että heidän organisaatioissaan voisi olla tarvetta tarkemmille ohjeistuksille tavoitteiden asettamiseen. Ohjeistukset tavoitteiden asettamisesta vaikuttivat olevan keskijohtajille ylempää tulevia raameja ja strategiakuvaus, joiden pohjalta tuli itse tunnistaa omaa yksikköä koskevat kohdat. Yksikön vastuulla olikin yleisesti itse valita strategian toteuttamistapa ja mittarit.

Pankki- ja vakuutusosalalla tavoitteiden asettaminen ja seuranta vaikutti olevan muita aloja systemaattisempaa ja tavoitteet jalkautuivat suoraviivaisesti aina yksilötasolle asti. Eri toimipaikkojen ja yksiköiden toimintaa tunnuttiin myös benchmarkattavan paljon, jolloin vertailtavuuteen on todennäköisesti panostettu erään haastateltavan mainitseman läpi organisaation ulottuvan johtamisjärjestelmän avulla. Kaupan alan palveluissa työskentelevät sekä teollisuuden muutamat keskijohtajat ja kaikki ylimpään johtoon kuuluvat eivät puolestaan pystyneet kertomaan kovin operatiivisella tasolla tavoitteiden toteutumisen seurannasta, sillä heidän työtehtävänsä alueorganisaatiossa ja konsernissa olivat luonteeltaan budjettivetoista.

## Epäonnistumisten analysointi

Mittaustiedolla ei ollut juuri roolia epäonnistumisten analysoinnissa. Vain kolme haastateltavaa mainitsi, että heidän organisaatiossaan epäonnistumisia analysoidaan systemaattisesti. Mainitut yksittäiset esimerkit olivat teollisuuden alalla lessons learnt -kokous ja määrämuotoinen raportti sekä pankki- ja vakuutuslalla asiakkuuksien menettämisen arviointi. Loput haastateltavat kertoivat, että epäonnistumisten syiden selvittäminen ja analysointi on tapauskohtaista ja vailla määrämuotoista prosessia. Yhteensä noin kolmasosa haastateltavista toikin ilmi, kuinka he kaipaisivat syiden selvittämiseen järjestelmällisyyttä. He kertoivat, että epäonnistumisten analysointi jää hyvin pinnalliselle tasolle, sillä *"selittelylle jää usein paljon sijaa, eikä todellisia syitä kaiveta tarkemmin esiin"*. Eräs teollisuudessa työskentelevä kuvailikin heidän analysointiaan seuraavasti:

*"Helvetinmoinen sählinki. Kun ollaan globaalissa firmassa ja tavoitteen saavuttamiseen liittyy useita eri tahoja, joiden vastuut ja velvoitteet eivät ole täysin kirkkaita kaikille, niin epäonnistumisten analysointi ei ole koordinoitua."*

Muutama haastateltava mainitsi myös epäonnistumisten syiden jäävän vain päällikkötason tietoon, vaikka kyseessä ovat olleet epäonnistumiset yhdessä sovituista tavoitteista, joihin on sitouduttu. Lisää lainauksia näistä vastauksista on esitetty edellä mittaustiedon hyödyntämisen esteiden yhteydessä. Tämän osa-alueen vastaukset eivät korostuneet tietyllä toimialalla tai tehtävässä, vaan ne esiintyivät suhteellisen tasaisesti. Yksittäisissä haastatteluissa epäonnistumisen syitä mainittiin analysoitavan ennen tuotelanseerausta tapahtuvassa sparrauksessa ja vanhojen lanseerausten työryhmässä tapahtuvassa läpikäynnissä. Huonosti suoriutuva toimipaikka tai yksikön voitiin ottaa seurantalistalle ja kohdistaa siihen toistuvia selvityspyyntöjä. Yhden haastateltavan mukaan epäonnistumista saatettiin selvittää myös erikseen käynnistettävän projektin puitteissa.

Vaikka suurin osa haastateltavista mainitsi, että heidän organisaatiossaan epäonnistumisia analysointiin ei ole olemassa määrämuotoista prosessia, on huomattava kuinka se ei välttämättä ole kaikissa tapauksissa tarpeen tai edes mahdollista. Eräs keskijohtaja kertoi, että hänen yrityksessään ei ole juuri ollut epäonnistumisia eikä niidenkään kohdalla tarpeellista selvittää syitä tarkemmin, johtuen toimialan staattisesta luonteesta. Toisaalta yksittäisissä haastatteluissa mainittiin tiettyjen projektien epäonnistumisten syiden olevan muutenkin hyvin tiedossa.

Haastattelujen perusteella epäonnistumisille pyrittiin lähes aina löytämään selitys, mutta tämä tapahtui yleisesti vain pyytämällä mittarin omistajan näkemys huonosta tuloksesta ja siihen liittyvät korjaavat toimenpiteet. Riippuen mittarin omistajasta ja kyseessä olleesta epäonnistumisesta, annettu selitys saattoi olla enemmän tai vähemmän mittarista

vastaavan omaan tuntumaan pohjautuva, jolloin todellista syytä ei välttämättä saatu selville.

#### 4.4 Mittaaminen strategisessa päätöksenteossa

Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään päätöksenteon systemaattisuutta, siihen osallistuvia henkilöitä, käytetyn tiedon luonnetta ja tiedon alkuperää joko organisaation sisältä tai sen ulkopuolelta.

##### Strategisen päätöksenteon systemaattisuus

Haastateltaville näytettiin liitteessä 3 esitetty kuva strategisen päätöksenteon eri vaiheista ja pyydettiin kertomaan, tunnistavatko he organisaationsa päätöksenteosta tällaista prosessia. Lähes kaikki vastaajista tunnistivat nämä eri vaiheet ja kaksi kolmasosaa mainitsi päätöksenteon etenevän heidän organisaatiossaan prosessimaisesti. Prosessimainen päätöksenteko erottui teollisuuden ja kaupan alan vastaajilla ja oli yleisin keskijohtajien haastatteluissa. Huomioitavaa on kuitenkin, että kolmasosa haastateltavista, jotka tunnistivat organisaationsa strategisessa päätöksenteossa prosessimaisuutta ja ohjeistuksia, mainitsivat ainoana esimerkkinä investointipäätösten tekemisen ja moni vasta pitkän pohdinnan jälkeen. Vastauksen yleisyys selittyy osittain sillä, että investointipäätökset ovat luonteeltaan organisaatiolle merkittäviä ja välittömästi talouteen vaikuttavia, jolloin näitä päätöksiä varten erilaisia päätöspolkuja ja tarkkoja määritelmiä. Tästä syystä investointipäätös on ikään kuin helppo vastaus, joka haastateltujen yritysten kokoluokassa tuleekin toistua. Investointipäätösten lisäksi muita vastauksia ei kuitenkaan erotunut, vaan ne esiintyivät yksittäisissä haastatteluissa.

Investointipäätösten ulkopuolelta selkein esimerkki systemaattisesta prosessista kävi ilmi teollisuuden alan projektimaista liiketoimintaa harjoittavan yksikön keskijohtajan haastattelussa. Yrityksessä on tuotekehitysprojektien aikaiseen päätöksentekoon oma prosessi, jonka tarkoituksena on tunnistaa alihankkijoihin liittyviä ongelmia, kuten toimituskyky, yhteen toimittajaan lukittautuminen tai omistuspohjan muutokset. Kyseistä prosessia pyörittää oma tiimi, joka hoitaa globaalilla tasolla toimittajakentän rakentamista ja huoltamista. Haastateltava mainitsi prosessin etenevän porttimaisesti vaiheesta toiseen, riippuen käsiteltävästä ongelmasta. Muina esimerkkeinä vastauksista voidaan mainita tuotelanseerausten tekeminen tai strategian luomisprosessi, josta eräs kaupan alalla toimiva keskijohtaja mainitsi, että *”Tässä (meneillään olevassa) strategiatyössä tällainen prosessi on tunnistettavissa. Näin ei ole ollut aikaisempina vuosina.”*

Kolmasosa kaikista haastateltavista totesi kuitenkin, että vaikka näitä eri päätöksenteon prosessin vaiheita on havaittavissa, niin päätöksenteko ei kuitenkaan etene prosessimaisesti ja usein toistuikin vastaus *”mutta sellaista proseduuria tällä kolmijaolla en tunnista”*. Näin vastasivat erityisesti teollisuudessa työskentelevät ja tehtäväkohtaisesti tarkas-

telleen keskijohtajat ja asiantuntijat. Eräs teollisuudessa työskentelevä keskijohtaja totesikin organisaationsa päätöksenteon systemaattisuudesta:

*"Se voisi olla paljon selvempi. Eli ongelmia tunnistetaan, mutta en ole kovin-kaan varma, että ne etenevät, kirjautuvat ratkaistavien listalle. Se ei ole niin systemaattista, että siinä olisi varmaan kehittämisen paikka."*

Vastaajien, jotka eivät tunnistaneet päätöksenteosta systemaattisuutta, suhteellisen suurta määrää saattaa osaltaan selittää se, että omaa tekemistä saattaa olla vaikea kuvailla tarkasti. Mikäli asiaa ei ole ennen tullut miettineeksi, voi kuvattua prosessimaisuutta olla hankala tunnistaa. Tästä huolimatta on kuitenkin huomattava, että moni vastaajista totesi tämän teollisuuden asiantuntijaan tapaan, päätöksenteon olevan *"täysin tapauskohtaista, ei ole olemassa mitään ohjeistusta."* Toisaalta päätöksenteon prosessin eri vaiheissa tulee myöhemmin esiin, kuinka moni haastateltava totesi, ettei määrämuotoiselle prosessille ole tarvetta. Määrämuotoisesta prosessista saattaisi haastateltavien mukaan olla seurauksena, että päätöksentekoon vaikuttavia asioita jäisi huomioimatta.

Yhteenvedona voidaan todeta, että kaikki haastateltavat tunnistivat päätöksenteossaan liitteessä 3 kuvatut vaiheet ja kaksi kolmasosaa kertoi, että päätöksenteko tapahtuu heilillä liitteessä kuvatun prosessimaisesti. Kuitenkin, huomattava osa esimerkeistä liittyi investointipäätöksen tekemiseen ja mainittiin usein vasta pitkän pohdinnan jälkeen. Kolmasosa vastaajista ei puolestaan tunnistanut organisaationsa päätöksentekoa prosessimaiseksi ja systemaattiseksi, johon olisi olemassa ohjeistuksia.

#### **4.4.1 Ongelman tai tahtotilan tunnistaminen**

Haastateltavat eivät osanneet henkilöidä, kuka tunnistaa ongelman tai asettaa tahtotilan, jonka vuoksi strateginen päätös tehtäisiin, vaan erilaisia ajureita nousi esiin niin operatiiviselta kuin ylemmältä tasolta ja niin organisaation sisältä kuin ulkoa. Tiedyt vastaukset eivät toistuneet toimiala- tai tehtäväkohtaisesti tarkasteltuna.

Lähes jokainen haastateltava mainitsi ongelman tai tahtotilan tunnistamisessa käytettävän tiedon olevan mittaustiedosta havaittavia poikkeamia. Noin puolet haastateltavista mainitsi tämän lisäksi käytettävän kokemusperäistä tietoa. Näiden kahden tietolähteen lisäksi haastatteluissa ei toistunut muita lähteitä tiedolle. Haastatteluissa mainittiin monenlaisissa mittareissa tapahtuvia muutoksia, kuten myyntiluvut, asiakastytytyväisyys ja laatu. Kokemusperäiseksi tiedoksi haastateltavat mainitsivat toimintatapoihin ja toimintaympäristöön (kilpailijat, asiakkaat, lainsäädäntö) liittyvät havainnot ja kehitysehdotukset. Samoja havaintoja tehtiin myös organisaation itsensä sekä ulkopuolisten tuottamasta tutkimustiedosta ja raporteista. Edellä kuvatut havainnot ja kehitysehdotukset tuotiin esiin päivittäisessä toiminnassa tai erilaisissa aivoriihissä, esimerkiksi prosessien parannusprojektien tai strategiatyön yhteydessä. Muuta kokemusperäistä tietoa olivat

ylhäältä viestityn strategian tulkitseminen sekä suoraan yritysasiakkailta tai epävirallista kautta, esimerkiksi tutuilta tai ystäviltä, saadut asiakaspalautteet. Lisäksi jo aiemmin mainitun esimerkin mukaisesti teollisuuden alan projektimaista liiketoimintaa harjoittavan yksikön keskijohtaja kertoi, että projektien toimittajakenttää analysoidaan tietyn prosessin voimin, minkä avulla ongelmia tunnistetaan. Hän huomautti kuitenkin, että prosessi ei pohjaudu niinkään mittaustietoon, koska projektiliiketoiminta on hänen mukaansa luonteeltaan sellaista, että *"... mittaamalla nämä (havainnot ongelmista) ei juurikaan tule, että ne on tässä projektimaailmassa aika pitkälti tämmöistä mutumeininkiä."*

Kaikki haastateltavat mainitsivat ongelmien tai tahtotilan havaitsemiseen käytettävän tiedon olevan peräisin organisaation sisältä ja heistä hieman alle puolet mainitsi tähän käytettävän myös organisaation ulkopuolelta saatavaa tietoa. Ulkopuolelta peräisin oleva tieto oli asiakaspalautetta ja lainsäädännössä tapahtuvia muutoksia sekä havaintoja tai tutkimusta kuluttajatrendeistä, kilpailijoista, markkinoista, omistajasuhteista ja poliittisesta tilanteesta.

#### 4.4.2 Ratkaisuvaihtoehtojen luonti

Suurin osa haastateltavista kertoi, että mittaustiedolla ei juuri ole roolia ratkaisuvaihtoehtojen luonnissa ja vain yksittäisissä investointipäätöksiin keskittyvissä haastatteluisissa mainittiin historiatiedon käyttö investointivaihtoehtojen kartoituksessa. Ratkaisuvaihtoehtojen luonnin kuvattiin nojaavan hyvin voimakkaasti kokemuseräisen tietoon ja päätöksentekijän näkemykseen. Ratkaisuvaihtoehtoja luomassa vaikutti yleisesti olevan yksikön tai konsernin johtoryhmä. Hieman vähemmän merkittävät päätökset teki päätöksen aihepiiriin liittyvistä eri vastuualueista kerätty ryhmä. Vaihtoehtojen luonnin yhteydessä haastateltavat eivät maininneet strategiapäivien lisäksi muita erityisiä prosesseja tai menetelmiä.

Toisin kuin ongelman tai tahtotilan tunnistamisessa, ratkaisuvaihtoehtojen luonnissa kokemuseräisellä tiedolla vaikutti olevan suurempi rooli, sillä kolmasosa haastateltavista mainitsi vaihtoehtojen luonnissa käytettävän tiedon olevan pelkästään kokemuseräistä tietoa ja loput kaksi kolmasosaa kertoi käytettävän sekä mittaustietoa että kokemuseräistä tietoa. Kokemuseräinen tieto mainittiin usein organisaatiossa olevaksi hiljaiseksi tiedoksi, jota ei ollut kerätty mihinkään järjestelmään, jolloin oikeiden ihmisten löytäminen mainittiin muutamassa haastattelussa haastavaksi ja aikaa vieväksi. Toisaalta myös muutama haastateltava mainitsi benchmarkkaavansa toimivia käytäntöjä yrityksen intranetistä. Pankki- ja vakuutusosalalla sekä kaupanalan palveluissa kokemuseräisellä tiedolla vaikutti olevan erityisen tärkeä rooli ratkaisuvaihtoehtojen luonnissa.

Kokemuseräisen tiedon käyttämistä vaihtoehtojen luonnissa kuvailtiin haastatteluissa muun muassa seuraavasti:

*"Ilman mitään erityistä prosessia. Ehkä sekin oli semmoista, että haulikolla ammutaan suunnilleen. Ei siinä kohtaa ollut mitään loogista päättelyketjua."*

*"Palveluyhtiön prosessi on sellainen, että ei niitä laskettavia vaihtoehtoja edes ole. "*

*"Kyllä se on kokemusperäisiä asioita, jolla eri vaihtoehtoja arvioidaan. Jos sä tukeudut tämmöiseen johonkin sapluunaan suoraan, niin siinä on niin suuri riski, että siinä ei ole kaikkia tekijöitä huomioitu."*

Kaksi viimeistä lainausta pankki- ja vakuutuslalla sekä teollisuuden alalla työskenteleviltä keskihohtajilta osoittavat kuitenkin, että mittaustietoa ei aina ole tarpeen tai edes mahdollista hyödyntää ratkaisuvaihtoehtojen luonnissa. Tämä saattaa liittyä myös yrityksen toimialan luonteeseen, sillä esimerkiksi kaupan alan palveluissa työskentelevä asiantuntija totesi, että syy kokemusperäisen tiedon suureen merkitykseen ja systemaattisen prosessiin puuttumiseen oli se, että *"meidän ympäristö ei ole muuttuva"*.

Haastateltavien oli vaikea kuvailla mittaustiedon hyödyntämistä vaihtoehtojen luonnissa ja seuraavaksi kuvailtavassa ratkaisuvaihtoehtojen arviointi -vaiheessa. Kaupan alan keskihohtaja kuvaili mittaustiedon hyödyntämistä seuraavasti:

*"Aika usein tietenkin toisaalta faktoihin ja mitattaviin asioihin. Mutta sitten on paljon sitä kokemusperäistä tietoa ja en tiedä saisiko sitä edes ääneen sanoa, mutta uskon hyvin paljon myöskin tällaiseen intuitioon. Jotenkin vaan että, tällä tiedolla mikä on olemassa, niin nyt vaan tuntuu siltä, että näin pitäisi mennä eteenpäin. Ja kun tämä kaupan ala ei ole välttämättä tähtitiedettä, vaan kun se on niin kuin matematiikkaa ja psykologiaa. Ja kun ne pitäisi yhdistää toisiinsa, niin se tekee joskus siitä jopa vaikeampaa kuin siitä tähtitieteestä, kun siinä on se psykologiakin mukana. Ja psykologiassahan taas tarvitaan sitä intuitiota aika tavalla."*

Tätä havaintoa tukevat myös muutama tähän kysymykseen saatu vastaus, kuinka mittarit toimivat usein heräteinä, että jotain asiaa pitää alkaa tutkia ja selvittää tarkemmin. Samansuuntaisia vastauksia esiintyi myös monissa muissa vaiheissa eri haastatteluja, esimerkiksi mittaustiedon hyvistä käytännöistä keskusteltaessa sekä seuraavaksi käsiteltävässä ratkaisuvaihtoehtojen arvioinnissa.

Organisaation ulkopuolelta saatavalla tiedolla oli yhtä suuri merkitys, kuin ongelmien tai tahtotilojen havainnoinnissa. Noin kolmasosa haastateltavista mainitsi ratkaisuvaihtoehtojen luonnissa käytettävän organisaation sisältä tulevan tiedon lisäksi myös ulkopuolelta saatavaa tietoa. Ulkopuolelta saatava tieto oli kuitenkin yleisemmin peräisin asiakkaiden kanssa käytävistä keskusteluista, joissa asiakas antoi ratkaisuehdotuksia



sekä kertoi kilpailijoiden käytännöistä. Samaa benchmarkkaustietoa saatiin myös keskustelemalla toimialalla toimivien muiden yritysten edustajien kanssa.

#### **4.4.3 Ratkaisuvaihtoehtojen arviointi ja valinta niiden välillä**

Haastateltavien oli aiempia vaiheita vaikeampi eritellä lopulliseen valintaan vaikuttavaa tietoa, mutta yleisimmin mainittiin kokemuseräisellä tiedolla olevan suuri rooli. Haastateltavat kertoivat toimialasta riippumatta, että mittaustietoa käytettiin verrattain vähän, vaikka muutama haastateltava mainitsi mittaustiedon toimivan taustatietona ja sitä tulkitsemalla syntyvän päätöksiä. Tässä ratkaisuvaihtojen arvioinnissa haastateltavien tuntui olevan edellisiin vaiheisiin verrattuna kaikkien vaikein kuvailla mittaustiedon hyödyntämistä tai antaa siitä edes esimerkkejä. Kuten aiemmissakin vaiheissa, muutama haastateltava huomautti myös kuinka mittaustietoa on erittäin vaikeaa, ellei jopa mahdollonta käyttää lopullisen päätöksen tekemiseen.

Haastatteluissa organisaatioissa ei ollut käytössä systemaattista menetelmää arvioida ratkaisuvaihtoehtoja ja suorittaa lopullista valintaa. Yleisimmin lopullinen valinta mainittiin tehtävän yksikön johtoryhmässä tai asian merkityksestä riippuen muiden vastuuhenkilöiden kesken. Muutama haastateltava mainitsi, kuinka johtoryhmään saatettiin viedä taustatietoineen joko vain yksi ratkaisuvaihtoehto hyväksyttäväksi tai sitten tarjota useita vaihtoehtoja, joista tehdä valinta. Erilaisiksi menetelmiksi mainittiin kertaluonteisesti tapahtuvat skenaarioiden luonti ja kustannus-hyöty-laskelmat. Nämä esiintyivät kaikissa haastatteluissa toimialasta tai tehtävästä riippumatta, minkä lisäksi muutama teollisuuden alan haastateltava kertoi arvioinnin tapahtuvat kokeilemalla, jolloin asiakkaalta tai sisäiseltä asiakkaalta saatavan palautteen perusteella tehtiin lopullinen päätös.

Lopullisen päätöksen teki päätöksen merkityksestä riippuen joko johtoryhmä tai sama joukko, joka oli tunnistanut ongelman tai tahtotilan sekä luonut ratkaisuvaihtoja. Yksittäinen haastateltava mainitsi myös, että lopullisen päätöksentekijöiden oli oltava nimenomaan eri henkilöitä, kuin asiaa valmistelleet. Tähän saattaa osittain liittyä havainto, kuinka erityisesti asiantuntijoiden oli vaikea kertoa päätöksenteosta tai sen lopullisista perusteista. Asiantuntijat pystyivät kertomaan paremmin päätöksenteon muista vaiheista, joka on toisaalta ymmärrettävissä juuri asiantuntijan roolin kautta, joka ei niinkään keskity varsinaiseen päätöksentekoon.

### **4.5 Mittaaminen resursoinnin tukena**

#### **4.5.1 Resurssien nykykäyttö ja niillä saatavat tulokset**

Haastateltavat mainitsivat yleisimmin henkilöstöresursoinnin tutuimmaksi resursointipäätökseksi. Henkilöresurssien nykykäytön selvittämistä kuvailtiin hankalaksi ja erittäin tapauskohtaiseksi, jossa joudutaan nojaamaan hyvin voimakkaasti päätöksentekijän kokemukseen ja näkemykseen. Henkilöresurssien ja erityisesti asiantuntijatyön mittaa-

minen mainittiin erittäin haastavaksi, eikä sitä haastateltavien organisaatioissa juuri pystytty tekemään. Pankki- ja vakuutusosalalla työskentelevä keskijohtaja kuvasikin, kuinka heillä on huonolla menestyksellä yritetty yksinkertaisesti Excelillä tapahtuvalla tukkimiehenkirjanpidolla saada edes jotain käsitystä resurssien käytöstä ja niillä aikaansaaduista asioista. Hänen totesi tähän liittyen, että *"on äärimmäisen vaikeaa mitata tietyn kestoisen suorituksen todellinen hyöty"*. Hänen vastauksessaan tiivistyikin juuri henkilöresurssien mittaamisen liittyvät kaksi ongelmaa eli ajankäytön ja aikaansaadun tuloksen mittaaminen.

Kaupan alan palvelujen haastatteluista mainittakoon neliöiden käytön ja niiden aikaansaaman myynnin mittaaminen. Tämän selvittäminen tapahtuu mittaustietoon ja laskentakaavoihin perustuen, jolloin pystyttiin arvioimaan suoritustasoa. Yleisesti tarkasteltuna vastaukset eivät eronneet eri toimialojen tai eri tehtävissä työskentelevien haastatteluissa. Ainoa poikkeus oli jälleen asiantuntijoiden vähäiset resursointiin liittyvät päätökset, jotka rajoittuivat lähinnä oman ajan ja työtehtävien priorisointiin.

Kokemuseräisen tiedon merkitys vaikutti olevan suuri erityisesti henkilöresurssien nykykäytön selvittämisessä. Henkilöresursoinnista kertoneista haastateltavista suurin osa totesi, että henkilöresurssien nykykäytön ja tulosten arvioinnissa joudutaan luottamaan erittäin voimakkaasti omaan ammattitaitoon ja näkemykseen. Kokemustiedon hyödyntämistä kuvailtiin siten, että näkemykseen pohjautuen päätetään, onko työvoimaa riittävästi ja onko esimerkiksi tietty suorite mahdollista tehdä nykyisellä henkilöstöllä. Erilaisiin työtehtäviin kuluvaa aikaa mainittiin olevan erityisen hankalaa mitata, mutta haastatteluissa jäi epäselväksi, millä tavalla aikaansaattujen tulosten mittaamista voidaan hyödyntää resursointipäätöksissä ja varsinkin potentiaalin selvittämisessä. Edellä mainitun pankki- ja vakuutusalan Excel-esimerkin lisäksi muutamassa haastattelussa kävi ilmi, kuinka esimerkiksi työntekijöiden kuormitustasoa joudutaan havainnoimaan välillisten signaalien perusteella. Yksittäisissä haastatteluissa teollisuuden ja logistiikan alan palveluissa kävi ilmi, kuinka lisätyövoiman tarve on usein nähtävissä vasta jälkeenpäin. Työvuorojen tai asiantuntijoiden tehtävien suunnittelussa tarvetta lisähenkilöstölle ei juuri pystytty havaitsemaan, vaan liiallinen henkilöstön kuormitus tuli esiin välillisesti. Välillisiä signaaleiksi mainittiin esimerkiksi sairauspoissaolojen määrän lisääntyminen sekä suhteellisen varmojen kauppojen meneminen ohi, koska niihin ei ehditä paneutumaan. Muutama haastateltava mainitsi myös, että vaikka lisähenkilöstölle havaittaisiin lyhyellä aikajaksolla tarvetta, tähän ei juuri voitaisi reagoida.

#### **4.5.2 Kysynnän ennakointi**

Kysynnän ennakointiin haastateltavat vastasivat hyvin samantapaisesti, kuin kysyttäessä resurssien nykykäytön selvittämisestä. Myöhemmin kuvattavia yksittäisiä poikkeuksia lukuun ottamatta kysynnän ennakoimiseksi ei ollut käytössä vakiintuneita menetelmiä, vaan haastattelujen perusteella selvitystyö tehtiin lähes aina tapauskohtaisesti. Organi-

saatioissa ei pystytty kunnolla ennustamaan kysyntää varsinkaan useimmin haastateltavien nostamassa henkilöstöresursoinnissa, vaan ennakkoinnin kuvailtiin perustuvan hyvin vahvasti kokemukseen, ammattitaitoon ja keskusteluihin suorittavan henkilöstön kanssa. Muutama haastateltava mainitsi ennustamisen tukena käytettävän esimerkiksi myynnin historiatietoja tai konsernin tuottamaa markkinatietoa ja soveltamalla näitä nykyiseen tilanteeseen ja henkilöstömäärään. Yksittäisissä logistiikan ja infrastruktuurin palveluiden haastatteluissa kävi kuitenkin ilmi, kuinka tietyissä toiminnoissa suoritteet ovat hyvin normitettuja ja niihin kuluva aika tarkasti tunnettua, jolloin näitä keskiarvoja käyttämällä on mahdollista laskea, kuinka monen hengen työpanosta tietyn asian tekemisessä tarvitaan.

Hyvinä käytäntöinä mainittiin myynnin ennustaminen peilaten nykyisiin sopimuksiin, jota täydennettiin tutkimalla edellisvuosien myyntilukuja ja laskemalla tämän päälle vielä hieman varaa yllättäville tarpeille. Tämän logistisissa palveluissa työskentelevä keskijohtaja huomauttikin, kuinka tämä on heidän yrityksessään mahdollista johtuen toimialan tasaisesta luonteesta, jolloin hän ei edes kokenut tarvetta monimutkaisemmalle ennustamiselle. Toinen infrastruktuurialan palveluissa työskennellyt keskijohtaja kuvaili samaa asiaa seuraavasti:

*"Menekin ennustaminen meillä on oikeasti ihan lapsen kengissä. Mä en kyllä siten tiedä, että kuinka ennustettavaa tai tarpeellista se on. Kun meillä ei ole siellä kuluttajaa joka toimisi tietyn kaavan mukaan."*

Mielenkiintoisena yksityiskohtana voidaan nostaa esiin kahden teollisuuden alan keskijohtajan maininnat, kuinka politiikka vaikuttaa suuresti heidän liiketoimintaansa ja sitä myötä myyntiennusteiden tekemiseen. Haastatteluhetkellä ajankohtainen Ukrainan kriisi oli juuri tällainen, täysin odottamaton tapahtuma, joka alkoi nopeasti näkyä myynnissä ja hankaloitti seuraavien myyntiennusteiden tekemistä.

Eräs kaupan alan keskijohtaja mainitsi, että heillä oltiin parhaillaan luomassa myyntiennusteisiin perustuvaa työkalua, jolla voidaan helpottaa henkilöresursointiin liittyviä päätöksiä. Tämä havainto toimii myös yksittäisenä osoituksena mittareilla tapahtuvan ennustamisen haastavuudesta. Vaikka henkilöresursointi on yritysten, erityisesti kaupan alalla toimivien yritysten, toiminnan kannalta tärkeässä roolissa, sitä varten ei silti ole olemassa toimivaa mittaustapaa. Ongelman mainittiin usein näkyvän käytännössä siten, että työvuorojen suunnittelun onnistuminen oli mahdollista havaita vasta kun ongelmat ovat varsinaisesti ilmaantuneet tai jopa vasta jälkeenpäin välillisten mittarien, kuten sairauspoissaolojen ja tehtyjen ylityötuntien määrän kasvuna.

Muutamassa teollisuuden alan haastattelussa kävi ilmi, että heillä ei ole näkymää yksittäisen alihankkijan resurssien kuormitukseen, johtuen siitä, että alihankkijan kanssa ei ole kumppanuussopimusta. Samansuuntainen huomio nousi esiin teollisuuden projekti-

maisessa liiketoimintaa harjoittavan toiminnon keskijohtajalta, joka kertoi, että tämä näkymä puuttui myös heidän organisaationsa sisällä, myynnin suuntaan. Molemmissa tapauksissa mainittiin, että ennustamista ei voida juurikaan tehdä, vaan ongelma konkretisoituu vasta sitten, kun se on käsillä. Ainoa keino ennustaa edes lyhyellä aikavälillä resurssien tarvetta olikin molemmissa tapauksissa puhelimitse tapahtuva tiedustelu nykyisestä tilanteesta eli alihankkijan kapasiteettiin tai oman myyntiorganisaation toimintaan liittyen.

## 4.6 Mittaamisen vaikutus organisaatiossa

Tutkimuksessa pyrittiin myös selvittämään mittaamisesta vaikutuksia ja niiden ilmene-mismuotoja organisaation toiminnassa. Tätä selvitettiin luonteeltaan avoimella kysy-myksellä, jossa haastateltavaa pyydettiin mainitsemaan erilaisia vaikutuksia liittyen organisaation suorituskykyyn, henkilöstön toimintaan ja organisaation toimintaan.

**Organisaation suorituskykyyn** liittyen puolet keskijohtajista mainitsi mittaamisen näkyvän parempana asiakastyytyväisyytenä. Pelkästään keskijohtajat tunnistivat tämän ilmenemismuodon eikä toimialakohtaisesti ollut havaittavissa eroja. Hyvänä esimerkkinä mainittiin mittaustiedon hyödyntäminen viestinnässä asiakkaan kanssa, kuten toimitusaikoihin tai saatavuuteen liittyen. Kaksi pankki- ja vakuutusalan keskijohtajaa kuvailivat, kuinka asiakkaat odottavat yrityksen tarjoavan juuri heille sopivia palveluja ja täydentävän heidän palvelupakettiaan. Muutama haastateltava mainitsi myös, että asiakkaat pitävät sellaista yritystä luotettavana, joka pystyy kertomaan toimistaan mitattuun tietoon perustuen. Tämän lisäksi haastateltavat kuvailivat, kuinka pelkkä asiakastyytyväisyyden mittaaminen ja sen merkityksen korostaminen viestivät organisaatiolle sitä, että aiheeseen tulee keskittyä ja sen eteen on tehtävä töitä. Tämän tiedostaminen sai heidän mukaansa henkilöstön ottamaan toiminnassaan asiakasnäkökulman huomioon, minkä haastateltavat näkivät vaikuttavan suoraan asiakastyytyväisyyteen. Toinen samansuuntainen vastaus oli myyjien asiakaskäyntien mittaaminen ja kuinka tämän johdosta myyjien on huolehdittava siitä, että asiakaskäynnit tulevat tehdyiksi. Tässä tapauksessa mittaaminen varmistaa sen, että myyjien kontakteja ja huolenpitoa odottavat asiakkaat saavat odotuksilleen vastinetta ja kokevat heistä pidettävän huolta.

Haastateltavat kokivat puolestaan vaikeaksi kuvailla, kuinka mittaaminen näkyisi suoraan yrityksen kannattavuudessa. Vain yksittäisissä haastatteluissa mainittiin, kuinka esimerkiksi logistisissa palveluissa luotettavimmiksi osoittautuneet autot voitiin mittaustiedon perusteella laittaa pisimmille ajopäiville tai kuinka infrastruktuuripalveluissa omaa toimintaa, kuten jätteen tuottoa ja energiankulutusta, voitiin optimoida ja tällä tavoin vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen. On mielenkiintoista, että haastateltavat tunnustivat mittaamisen vaikutuksen asiakastyytyväisyyteen, mutta he eivät kuitenkaan nähneet asiakastyytyväisyyden vaikutusta kannattavuuteen. Kiinnostavaa tässä on se, että mittaamisen yhteys parempaan asiakastyytyväisyyteen oli helpommin kuvailtavissa

kuin mittaamisen vaikutus kannattavuuteen sekä miten parantuneen asiakastyytyväisyyden ei kuvattu vaikuttavan yrityksen kannattavuuteen.

Haastateltavat tunnistivat linkin mittaamisen ja **henkilöstön toiminnan** välillä paremmin kuin edellä mainitun vaikutuksen organisaation suorituskykyyn. Kaupan alan palveluissa ja logistisissa palveluissa mainittiin työtyytyväisyyden mittaamisen ja siitä viestimisen antavan työntekijöille signaalin, että henkilöstön työhyvinvoinnista välitetään. Pelkkä mittaaminen ja viestiminen sekä näiden pohjalta käytävät keskustelut ja syntyvät parannukset nähtiin olevan seurausta mittaamisesta. Työtyytyväisyyttä nähtiin siis olevan mahdollista parantaa siten, että työtyytyväisyyttä ylipäänsä mitataan. Toinen esimerkki työtyytyväisyyden parantamisesta oli erään teollisuuden keskijohtajan kuvailu, kuinka *"mittaamisen lisääminen on lisännyt erityisesti myyjien työtyytyväisyyttä, sillä seuranta ja palautteen antaminen on selkeytynyt ja muuttunut ennen kaikkea ammattimaisemmaksi"*.

Haastateltavat tunnistivat myös mittaamisen työmotivaatiota parantavan ja heikentävän vaikutuksen. Muutama haastateltava mainitsi, että kilpailuhenkiset ihmiset, erityisesti myyjät halusivat päästä vertailemaan omaa ja muiden suoriutumista. Toisaalta osa haastateltavista tunnisti, kuinka joitakin ihmisiä mittaaminen saattaa ahdistaa, mihin liittyen muutama asiantuntija mainitsikin heillä mittaamisen tapahtuvan lähinnä monitorointitarkoituksella. Vakavimman huomion teki eräs teollisuuden keskijohtaja kertoessaan konsernin mittaavan heidän yksiköstään vääriä asioita väärin perustein, jolloin mittaaminen vaikutti tällä hetkellä hänen yksikössään motivaatiota heikentävällä tavalla. Hän kuvaili, kuinka *"tämän päivän mittarit pääsääntöisesti heikentävät meidän porukan motivaatiota. Koska ne eivät istu, eivätkä kuvaa todellisuutta"*.

Toisaalta, erityisesti teollisuuden alan keskijohtajat mainitsivat, että he kokivat mitta-reilla olevan työrauhaa tuova vaikutus. Tämä tapahtui viestimällä mittaustuloksista henkilöstölle, jolloin voitiin faktapohjaisesti osoittaa organisaation tila ja luoda tällä tavoin työrauhaa sekä vähentää spekulatioita ja huhupuheita esimerkiksi työpaikkojen säilymisestä. Haastateltavat näkivät myös, että tällä tavoin työntekijät saivat myös käsityksen, kuinka kiireistä aikaa olisi luvassa ja kuinka paljon olisi tarvetta ylitöille. Muutamassa haastattelussa mainittiinkin, että mittarien avulla voidaan viestiä kokonaiskuvaa muillekin kuin johtajille. Mittaamalla ja asettamalla tavoitteita voitiin myös osoittaa henkilöstölle, minkälaista suoritusta heiltä odotetaan ja myös tällä tavoin tuoda vakautta ja selkeyttä.

Mittaamisen vaikutus **organisaation toimintaan** oli haastateltaville selkeimmin havaittavissa. Yleisin, lähes jokaisessa vastauksessa toistunut huomio oli, että mittaamisella saadaan ohjattua organisaation toimintaa siten, että toimitaan strategian mukaisesti yhteisen päämäärän eteen. Teollisuudessa alla työskentelevä ylimpään johtoon kuulunut haastateltava kuvailikin, kuinka mittaamalla saadaan organisaation toimintaan linjak-

kuutta ja *"organisaatio tanssimaan samoilla askelilla oikeaan suuntaan"*. Moni haastateltava mainitsi myös tutun mittaamisfraasin, "sitä saat, mitä mittaat" ja kuvaili jo aikaisemman havainnon mukaisesti, kuinka mittareiden avulla voidaan keskittää huomio tiettyihin asioihin ja tällä tavoin viestiä läpi organisaation näiden tärkeydestä. Muutama haastateltava kuvasikin, kuinka tämä käytännössä tapahtuu viemällä organisaatiotavoitteet aina henkilökohtaisiin tavoitteisiin asti.

Erityisesti teollisuuden ylimmän johdon edustajat mainitsivat jälleen, että poikkeamien havaitsemisen jälkeen voidaan keskittyä korjaamista vaativiin asioihin ja saattaa ne halutulle tasolle viestimällä organisaation tahtotilaa näihin liittyen. Viestimisen mainittiin tapahtuvan tavoitteiden asettamisen lisäksi myös henkilöstön kanssa käytävien keskustelujen avulla. Logistiikka-alan palveluista tällainen esimerkki oli kuljettajien huomion kiinnittäminen polttoainekulutukseen ja taloudelliseen ajoon. Yleisesti mainittiin organisaatioiden keskittyminen asiakastyytyvääisyyteen ja että tämä otettiin esiin henkilöstön kanssa keskusteltaessa. Eräs teollisuuden keskijohtaja kuvaili puolestaan mittaustiedon visualisoinnin antavan mahdollisuuden havaita muutoksia ja reagoida niihin.

Kaksi haastateltavaa kuvaili myös, kuinka mittareiden avulla voidaan myös nähdä eteenpäin. Ylimmän johdon edustaja kuvailikin, kuinka mittaaminen tuo toimintaan läpinäkyvyyttä, jolloin mittaaminen *"ei ole vain taaksepäin katsomista vaan operatiiviset mittarit kertovat mihin tulos on menossa"*. Hänen mukaansa operatiiviset mittarit siis tarjosivat näkymän organisaation toimintaan ja kertoivat pelkkiä talouslukuja paremmin, miten organisaatiolla sillä hetkellä sujuu ja miten taloudellisten mittarien, esimerkiksi tuloksen, voidaan olettaa niiden perusteella tulevaisuudessa kehittyvän. Tähän liittyen, muutama haastateltava kertoikin, että mittaustieto tarjoaa selkänöjää ja faktapohjaa päätösten tekemiseen, jolloin päätöksiä voidaan perustella ja osoittaa, mihin pohjautuen ne on tehty.

Teollisuudessa toimiva asiantuntija katsoi asiaa puolestaan toisesta näkökulmasta. Hän totesi, kuinka heillä on alettu mittaamaan entistä enemmän, minkä ansiosta on havahduttu siihen, että aikaisemmin ei ole juuri mitattu eikä historiatietoa ole näin ollen juuri saatavilla. Hän koki, että tämän johdosta organisaation on pakko miettiä, mitä tietoa halutaan saada ja millä tavalla se on kerättävissä: *"Meidän pitäisi päättää, mitä asioita haetaan ja mihin tarkoitukseen. Ettei haeta dataa liikaa, meidän pitää siinäkin tehdä optimointipäätös, että mitä me oikeasti tarvitaan."*

Yhteenvedon mainittakoon, että haastateltavien oli vaikea suoraan mainita mittaustiedon vaikutuksia ja ilmenemismuotoja organisaatioissa, jolloin kysymystä joutui tarkentamaan mainitsemalla edellä mainitut kategoriat eli organisaation suorituskyvyn, henkilöstön toiminnan ja organisaation toiminnan. Yleisimpänä vastauksena toistui "sitä saat, mitä mittaat" -fraasi ja kuinka mittarien ohjausvaikutus nähtiin selkeänä mittaamisen ilmenemismuotona organisaation toiminnassa. Henkilöstön toimintaan mittarit näyttivät

vaikuttavan pääosin työtyytyväisyyttä parantaen, sillä mittarien avulla voitiin ensinnäkin viestiä, että työtyytyväisyyttä pidetään tärkeänä ja toisaalta mittaustuloksien avulla voitiin näyttää henkilöstölle, mikä on organisaation nykytilanne ja tuoda tällä tavoin työrauhaa. Tiettyjen mittarien olemassaololla viestittiin organisaatiolle tärkeinä pidettyjä asioita sekä käytettiin mittareita pohjana henkilöstön kanssa kommunikoitaessa. Organisaatiota nähtiin siis ohjattavan korostamalla ja kiinnittämällä huomiota mitattaviin asioihin. Mielenkiintoinen maininta oli operatiivisten mittarien käyttö tulevaan katsomiseen eli mihin tulos on niiden perusteella kehittymässä.

## 5 TULOSTEN ANALYSOINTI AIEMMAN KIRJALLISUUDEN VALOSSA

### 5.1 Mittaustiedon hyödyntäminen yleisesti

Huolimatta valtavasta määrästä kirjallisuutta, mittaustiedon hyödyntämisen vaikutusta organisaation suorituskykyyn ei kuitenkaan ole pystytty kunnolla empiirisesti osoittamaan, sillä mittaustiedon varsinaisia vaikutuksia organisaation toimintaan on vaikea selvittää (Chenhall 2003; Grafton et al. 2010; Franco-Santos et al. 2012). Franco-Santos et al. (2012) ovat tutkineet kattavasti mittaustiedon vaikutuksiin liittyvää kirjallisuutta ja jakaneet mittaustiedon käytöstä aiheutuvat vaikutukset kolmeen eri tyyppiin: vaikutukset organisaation suorituskykyyn, henkilöstön toimintaan ja organisaation toimintaan.

**Vaikutuksia organisaation suorituskykyyn** on tutkittu paljon (esim. Davis & Albright 2004; De Waal et al. 2009; Grafton et al. 2010), mutta tutkimuksissa mittaustiedon vaikutusta organisaation suorituskykyyn eli taloudelliseen menestykseen on ollut vaikea osoittaa pitävästi. Sama havainto tehtiin myös tässä haastattelututkimuksessa, sillä vain muutamassa haastattelussa mainittiin, miten omaa toimintaa optimoimalla voidaan vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen. Vaikka haastateltavat mainitsivat yleisimmin mittaustiedon käytön johtavan parempaan asiakastyytyväisyyteen, he eivät osanneet yhdistää sitä organisaation suorituskyvyn tai tuloksen paranemiseen. Mittaamisen vaikutus asiakastyytyväisyyteen ja tämän näkemyksen toistuminen haastatteluissa on itsessään mielenkiintoinen ja empiirisessä tutkimuksessa tuore havainto. Kirjallisuudesta (esim. Burney & Widener 2007; Hall 2010) löytyy mainintoja, jonka mukaan mittaustiedon avulla johtajat voivat keskittyä liikkeenjohdollisiin tehtäviin sekä suorittaa ne tehokkaasti, minkä on nähty parantavan organisaation suorituskykyä. Tämän diplomityön haastatteluissa ei tällaista taloudellista näkökulmaa kuitenkaan noussut esiin, vaan asiaa nähtiin enemmän organisaation toimintaan vaikuttavana viestinnän mahdollistavana tekijänä.

**Vaikutuksina henkilöstön toimintaan** tunnistettiin tässä tutkimuksessa erityisesti mittaustiedon ohjausvaikutus strategian ja organisaation tahtotilan viestimisessä. Kirjallisuudessa (esim. Lönnqvist 2002; Grafton et al. 2010; Hall 2010) on tehty samansuuntaisia havaintoja eli henkilöstön huomio keskittyy mittaustiedon avulla tiettyihin tekijöihin jolloin strategian kannalta tärkeät asiat ovat läpi organisaation tunnistettu tärkeiksi. Tässä haastattelututkimuksessa mittaustiedon vaikutukset henkilöstön toimintaan motivoitina niin positiivisessa kuin negatiivisessa mielessä tunnistettiin samaan tapaan kuin aiemmissakin tutkimuksissa (esim. Sandström & Toivanen 2002; Decoene &



Bruggeman 2006). Myös erään keskijohtajan maininta siitä, miten mittaustietoa käyttämällä toiminta, esimerkiksi tavoitteiden viestintä ja seuranta, on muuttunut ammattimaisemmaksi ja tällä tavoin parantanut työtyytyväisyyttä on vastaava Burneyn ja Widenerin (2007) havainnon kanssa, jossa työntekijät arvostavat selkeyttä omien työtehtäviin kohdistuvissa odotuksissa. Tällöin työntekijät siis tietävät mitä heiltä vaaditaan ja odotetaan sekä näkevät mittaustiedon avulla konkreettisesti, mihin arviointi perustuu ja mikä on nykyinen tilanne. Toisin kuin Bititci et al. (2006) tutkimuksessa, tämän diplomityön haastatteluissa ei ilmennyt näkökulmaa, jossa mittaustiedon käytön oli mainittu johtavan osallistuvampaan päätöksentekoon.

Tässä tutkimuksessa mittaamisen nähtiin vaikuttavan **organisaation toimintaan** erityisesti viestintäkanavana, jonka avulla organisaatio saatiin toimimaan strategian mukaisesti yhteisen päämäärän eteen. Haastateltavat mainitsivat, että mittaustiedon avulla kiinnitetään huomioita tärkeisiin asioihin. Havainnot ovat samansuuntaisia kuin yleisesti muissakin tutkimuksissa (esim. Ahn 2001; Sandström & Toivanen 2002), joissa mittaustietoa on kuvattu organisaation läpi ulottuvana tapana viestiä ja antaa palautetta. Samoissa tutkimuksissa kävi myös ilmi tämän diplomityön haastattelujen tapaan, että mittaustiedolla on tärkeä rooli lähtötietona eli mittareita käytetään paljon ongelmien ja poikkeamien havaitsemiseen. Erään ylimpään johtoon kuuluvan kuvailu operatiivisten mittarien avulla tapahtuvasta taloudellisen tuloksen ennustamisesta on Kaplanin ja Nortonin (1996, ss. 7–10) jo kauan sitten mainitsema mittaustiedon käyttötarkoitus, mutta empiirisissä tutkimuksissa tätä näkökulmaa ei ole usein havaittu.

Haastatelluissa organisaatioissa johdon ohjausjärjestelmät näyttivät perustuvan paljon kyberneettisiin ja kulttuurisiin kontroleihin, joiden avulla organisaatiota pyrittiin ohjaamaan samaan suuntaan. Sorsasen (2009) ja Pollarin (2011) tutkimuksissa havaittiin tämän tutkimuksen tapaan kulttuuristen kontrollien olevan merkittävässä roolissa. Tämän haastattelututkimuksen havaintojen perusteella organisaatioissa annettiin paljon vastuuta eri yksiköille ja keskijohdolle tulkita kyberneettisiin kontroleihin kuuluvaa konsernistrategiaa ja budjetteja sekä luoda näiden toteuttamiseksi mittaristoja ja niille tavoitteita. Nämä ja Sorsasen (2009) tutkimuksen samansuuntaiset havainnot eroavat oleellisella tavalla Pollarin (2011) tutkimuksesta, jossa tutkitussa organisaatiossa jaettiin paljon vastuuta eri puolille organisaatiota, mutta kyberneettisten kontrollien roolia ei pidetty merkittävänä. Havaittua eroa saattaa selittää ainakin tämän tutkimuksen kohdalla haastateltujen henkilöiden mittariorientoituneisuus, jolloin he olivat tottuneet tarkastelemaan organisaatiotaan mittaamisen näkökulmasta.

Tämän tutkimuksen perusteella mittarien tärkeä rooli ja niiden hyödyt kyllä tunnistettiin, mutta haastateltavien oli vaikea kuvailla mittaustiedon todellista käyttöä. Haastateltavat mainitsivat useiden tutkimusten (esim. Lönnqvist 2002; Grafton et al. 2010; Bititci et al. 2011; Østergren & Stensaker 2011; Franco-Santos et al. 2012; Henri 2012) tapaan, että mittareita käytetään organisaation ohjaamiseen ja strategian viestimiseen. Tässä

tutkimuksessa haastateltavien oli kuitenkin vaikea kuvailla varsinaisia käytäntöjä eli mitä mittaustiedolla lopulta tehdään ja vaikuttikin siltä, että mittaustieto nähdään toimintaympäristöön orientoitumisena ja ikään kuin tausta-aineistona siinä toimimiseen. Tämä havainto on yhteneväinen Hallin (2010) tutkimuksen kanssa, jossa mittaustieto kuvataan toimintaympäristöä taustoittavana tekijänä, jonka perusteella voidaan varautua tuleviin päätöksiin ja käydä keskusteluja organisaation kehityskohteista sekä ympäröivän liiketoimintaympäristön ilmiöistä. Mittaustietoa ei hänen mukaansa käytetä usein tietyn päätöksen lähtötietoina, vaan ikään kuin valmistautumisen tuleviin päätöksentekotilanteisiin ja toimenpiteisiin. Askim (2007) on tutkinut mittaustiedon hyödyntämistä poliittisessa päätöksenteossa ja kuvaa tämäntyyppistä käyttöä tiedostamattomaksi käytöksi, jossa päätöksentekijä ei suoraan tiedosta hyödyntävänsä mittaustietoa. Askimin (2007) mukaan mittaustiedon roolia saatetaan myös vähätellä, jolloin päätöksentekijä esittää mittaustiedosta nousseet ideat ominaan ja pyrkii tällä tavoin osoittamaan tietämystään ja johtajuuttaan. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan liene kyse ainakaan mittaustiedon roolin tarkoituksellisesta vähättelystä, mutta sen sijaan tiedostamaton mittaustiedon hyödyntäminen saattaa olla hyvinkin mahdollista. Toisaalta, juuri Hall (2010) mainitsee, miten mittaustiedon todellisen käytön tutkimus on jäänyt juuri tälle tasolle eli on epäselvää, mitä mittaustiedolla todella tehdään ja millaisia prosesseja sen analysointiin, tulkittamiseen ja käyttöön päätöksenteon tukena liittyy.

Mittaustiedon hyödyntämisen esteinä mainittiin usein myös mittaustiedon luotettavuus. Luotettavuusongelma voidaan jakaa kahteen osaan, mittaamisen ongelmaksi ja mittaustiedon käyttämisen ongelmaksi. Jälkimmäisessä tapauksessa voi olla kyse siitä, että mittaustiedon oikeellisuutta epäillään, perustellusti tai turhaan. Tämä voi tarkoittaa sitä, että mittaustietoa tulkittaessa on hyvä pysähtyä tarkastelemaan, voiko tieto pitää paikkaansa eikä vain sokeasti luottaa siihen. Tämä on hyvä tapa varmistaa se, ettei mittaustietoon tukeuduta vailla kritiikkiä, vaan tarkastellaan tiedon oikeellisuutta ja käytetään sitä nimenomaan päätöksenteon tukena. Toisaalta, yksittäisissä haastatteluissa nousi mielenkiintoisen näkökulma, että mittaustieto voidaan nähdä epäluotettavaksi myös poliittisista syistä, jolloin mittaustiedon luotettavuutta aletaan epäillä silloin, kun mittaustieto ei sovi mittaustiedon käyttäjän näkemyksiin tai tarkoituksiin. Askim (2007) kuvaa tällaista mittaustiedon hyödyntämistä opportunistiseksi, jolloin mittaustiedon luotettavuus kyseenalaistetaan, mikäli mittaustieto on heidän ajamansa politiikan tai päätösten kannalta epäsuotuisaa.

Mittaustiedon merkittävä rooli johdon ohjausjärjestelmässä kyberneettisenä kontrollina on kuitenkin ristiriidassa mittaustiedon todellisen käytön kanssa. Vaikuttaisi siltä, että hallinnollisilla kontrolleilla, kuten ohjeistuksilla tulisi olla suurempi merkitys, jotta mittaustietoa tulisi todella hyödynnettyä johtamisessa. Haastatelluissa organisaatioissa varsinaisesta mittaustiedosta ei tuntunut olevan pulaa, mutta sen käyttö ja hyödyntäminen vaikutti jäsentymättömältä. Malmin ja Brownin (2008, ss. 297–298) artikkelissa peräänkuulutettiin tutkimusta erilaisten kontrollien välisistä yhteyksistä sekä eroista niiden

esiintymisessä organisaation eri tasoilla. Tämän tutkimuksen perusteella ylhäällä organisaation hierarkiassa organisaation ohjaukseen käytetään kyberneettisiä, hallinnollisia ja kulttuurisia kontrolleja. Teollisuudessa toimivan ylimmän johdon vastausten perusteella konsernistrategia ja -budjetti toimivat kyberneettisinä kontrolleina ja hallinnolliset kontrollit näkyivät näihin liittyvien eri vaiheiden ohjeistuksina ja määrämuotoisuutena. Myös oman harkinnan ja kokemuksen käyttö, jotka voidaan nähdä kulttuuriin kontroleihin kuuluvina arvoina ja klaanikontrolleina, mainittiin merkittäväksi tekijäksi. Pankki- ja vakuutussektorin keskijohtajat kertoivat myös samansuuntaisesti, sillä hallinnolliset kontrollit tuntuivat ilmenevän tarkoin määriteltynä johtamisjärjestelmänä, joka välitti edellä mainittuja mittareita. Pankki- ja vakuutusalan haastateltavat eivät kuitenkaan tunnistanee juuri ohjeistuksia, jolloin hallinnollisten kontrollien merkitys ei ollut niin suuri, kuin teollisuuden ylimmän johdossa vaikutti olevan. Yleisesti voidaankin sanoa, että tultaessa ylimmästä johdosta alemmas organisaation hierarkiassa, kyberneettisillä ja kulttuurisilla kontrolleilla oli huomattavasi suurempi rooli, kuin hallinnollisilla kontrolleilla. Hallinnolliset kontrollit näkyivät lähinnä organisaatio- ja hallintorakenteena eli yksiköt vastasivat tuloksestaan ja tekemisistään konserniin, keskijohtajat ylimmälle johdolla ja niin edelleen.

## 5.2 Tavoitteiden asettaminen ja seuranta

Grafton et al. (2010) tutkimuksessa havaittiin tämän haastattelututkimuksen tapaan, että mittaustietoa käytetään poikkeamien havaitsemiseen. Heidän postitse tehdyssä kyselytutkimuksessa australialaisille teollisuuden ja palvelun aloilla toimivien yritysten ylimmille johtajille yleisin mittaustiedon käyttötapa oli tavoitteiden asettaminen. Havainto eroaa osittain tämän diplomityön tuloksista, joiden mukaan ylin johto kyllä näki tavoitteen asettamisen määrämuotoisena, mutta keskijohtajat ja asiantuntijat eivät. Tässä haastattelututkimuksessa haastateltavien oli vaikea kuvailla, kuinka he itse käyttivät tai sovelsivat mittaustietoa asettaessaan tavoitteita, ja tavoitteiden mainittiin usein tulevan suoraan ylempää organisaatiosta. Havaittua eroa tutkimusten välillä saattaa selittää juuri tämän tutkimuksen haastateltavien painottuminen keskijohtoon, kun taas Grafton et al. (2010) kyselytutkimuksessa vastaajat olivat ylintä johtoa. Tässä haastattelututkimuksessa haastateltavat, yleisimmin keskijohtajat, totesivat usein, kuinka mittaustietoa käytettiin budjettien muodossa viestimään konsernin strategiaa alaspäin eri yksiköihin. Grafton et al. (2010) tutkimuksen ylimmät johtajat vaikuttivat toimineen juuri tällä tavalla eli he välittivät mittaustietoon pohjautuvilla budjeteiksi puetuilla tavoitteilla organisaation strategiaa ja tahtotilaa alaspäin. Grafton et al. (2010) tutkimuksessa ei kuitenkaan eritellä tarkemmin, miten mittaustieto on käytännössä näkynyt tavoitteiden asettamisessa, sillä he kuvaavat mittaustiedon käyttöä tässä tapauksessa vain tiedon välittämisenä päätöksentekijöille. Tässä haastattelututkimuksessa varsinkin teollisuuden keskijohtajat mainitsivat usein, että heidän johtamansa yksikkö sai käyttää omaa harkintaa tavoitteidensa ja mittariensa asettamisessa. Tämä on yhtenevä havainto Grafton et al. (2010) tutkimukselle, jonka mukaan mittaustietoa ja budjetteja käytettiin informaation jakami-

seen. Eli tämän haastattelututkimuksen haastateltavat kertoivat käyttävänsä usein omaa harkintaa ja määrittävänsä tavoitteensa sekä näitä koskevat mittarit ylemmän johdon budjettien ja strategian avulla viestimissä rajoissa, jolloin mittaustietoa käytettiin näiden raamien viestimiseen. Myös Henrin (2012) kyselytutkimus kanadalaisissa valmistavan teollisuuden yrityksissä päätyi samankaltaiseen lopputulokseen, jossa budjettien avulla välitettiin tavoitteita organisaatiossa alaspäin.

Tässä diplomityössä kuitenkin nousi useassa haastattelussa esiin varsinaisesta tavoitteen asettamisesta, että tavoitteet eivät välttämättä pohjaudu oikein mihinkään ja että ne ovat usein mielivaltaisia tai jopa "roiskaisemalla tehtyjä". Kraus ja Lind (2010) havaitsivat 15 suurinta ruotsalaista kansainvälisesti toimivaa yritystä tutkiessaan, että budjeteilla ja taloudellisilla mittareilla oli hallitseva asema mittaamisessa. Tämän diplomityön kanssa samaan tapaan, Kraus ja Lind (2010) havaitsivat tutkimuksessaan, että ylin johto oli budjettiorientoitunutta ja budjetointiin liittyvä tavoitteen asettaminen oli järjestelmällisempää kuin ei-taloudellisten mittareissa. He selittävät havaintoaan sillä, että ylin johto tarvitsee mittaustietonsa käytössä yksinkertaistuksia ja taloudellista vertailtavuutta, jolloin johtaminen tapahtuu budjettien ja taloudellisten mittarien kautta. Tämä saattaa olla selitys tämän diplomityön havainnolle, jossa ylin johto näki tavoitteen asettamisen määrämuotoisempana kuin keskijohtajat tai asiantuntijat, jotka käyttävät paljon ei-taloudellisia mittareita, jotka on johdettu budjeteista ja talouslukuista. Vastaavan havainnon ovat tehneet Hansen et al. (2003), joiden tutkimuksen mukaan ylemmän johdon budjettiorientoitunut johtamisnäkökulma saattaa johtaa siihen, että budjetointi linkittyy huonosti operatiiviseen toimintaan.

Henri (2012) jakaa kyselytutkimuksessaan budjettien hyödyntämisen kolmeen eri profiiliin, budjettiorientoituneeseen, budjettien ohi tapahtuva johtamiseen sekä näiden yhdistelmään. Budjettiorientoituneissa ja hybridikäyttöä toteuttavissa yrityksissä tavoitteiden toteutumisen seuranta oli hyvin mekanistista ja objektiivista, kun taas budjettien ohi tapahtuvassa johtamisessa tavoitteiden toteutumista tulkittiin subjektiivisemmin. Vastaavaa kolmijakoa ei tässä haastattelututkimuksessa pystytäkään tekemään. Vaikutti kuitenkin siltä, että vaikka yritysten johtaminen vaikutti usein budjettivetoiselta, ainakaan keskijohdon tasolla tulosten tulkinta ei usein vaikuttanut kovin objektiiviselta, sillä haastateltavien mukaan selityksille jäi usein sijaa. Eriävät havainnot Henrin (2012) tutkimukseen saattavat johtua näkökulmaerosta, sillä tässä haastattelututkimuksessa keskittyttiin ohjeistusten ja käytäntöjen erittelyyn, jolloin niiden puute saattaa tuoda asian todellisen laidan ja subjektiivisen tulkitsemisen selkeämmin esille. Haastatteluissa on myös keskustelujen kautta todennäköisesti kyselyä helpompi saada tämänytyypisiä asioita selville.

Toisin kuin tämän haastattelututkimuksen kaupan alan palvelujen haastatteluissa, Berglund ja Rapp (2010) löytävät haastattelututkimuksessaan Ikean toiminnasta kehittyneitä käytäntöjä tavoitteiden asettamiseen ja niiden seuraamiseen operatiivisella tasolla.

Heidän tutkimuksessaan haastateltavat olivat yksittäisestä myymälästä, jolloin haastateltavat toimivat operatiivisemmassa työssä ja pystyivät näin ollen kertomaan paremmin tavoitteiden asettamisesta ja etenkin niiden seurannasta. Mielenkiintoinen käytäntö oli työntekijöille suunnattu kuulutus edellisen päivän myynnistä ja vertailu vuoden takaiseen suoritukseen. Tämän lisäksi johtajien kokouksissa keskustelemaat asiat jaettiin alaspäin muille työntekijöille erityisten osastokohtaisten palaverien kautta. Tämä käytäntö on vastaavanlainen, kuin tässä haastattelututkimuksessa kaupan alan palvelujen käytäntö tussitaululla jaettavista tunnusluvuista sekä henkilöstön kanssa käyttävät kuukausipalaverit, jotka eivät kuitenkaan haastateltavan mielestä toimineet halutulla osallistavalla tavalla. Ikeassa käytettiin mittaustietoa suorituksen benchmarkkaamiseen konsernin sisällä, mikä on yhtenäinen havainto tämän tutkimuksen pankki- ja vakuutusalan sekä kaupan alan palvelujen haastatteluista. Berglund ja Rapp (2010) eivät kuitenkaan tarkastelleet tämän eritellymmän mittaustiedon hyödyntämistä, vaan kuvasivat pelkästään erilaisten kontrollien ilmenemistä Ikean johtamisjärjestelmässä.

Merchant ja Van der Stede (2012, ss. 123–132) jaottelevat kontrollityyppien käytön tiukaksi ja löysäksi, riippuen siitä, kuinka voimakkaasti niillä pyritään ohjaamaan organisaatiota. Kontrollien käytön tiukkuus voi vaihdella, minkä lisäksi toisilla kontrolleilla voidaan tukea toisia ohjauskontrolleja. Tämän tutkimuksen havaintoja tavoitteiden asettamisesta ja niiden seurannasta on haastava soveltaa tähän jaotteluun, sillä esimerkiksi yksikön tavoitteet tuli hyväksyä ylempänä organisaatioissa, jonka jälkeen yksikkö oli niistä vastuussa. Hallinnollisten kontrollien organisaatio- ja hallintorakenne vaikuttivat siis olevan käytössä tiukan kontrollikäytön mukaisesti, kun taas ohjeistukset ja toimintatavat -kontrolli tavoitteen asettamisessa ja seuraamisessa etenkin vastuullisessa yksikössä puuttuivat usein. Tämän diplomityön perusteella näyttää siltä, että yrityksillä ei juuri ole käytössä ohjeistuksia tai toimintatapoja mittaustiedon käytölle, jonka vuoksi koko ohjausjärjestelmä ei ohjaa tavoitteiden asettamista ja niiden seuranta tiukasti. Berglund ja Rapp (2010) tekevät tutkimuksessaan vastaavan havainnon, sillä heidän mukaansa Ikeassa ei näyttäisi olevan käytössä kovin tarkkoja ohjeistuksia tai toimintatapoja, poikkeuksena lattiatason myyjät. Tässä yhteydessä on kuitenkin jälleen huomattava, että he tutkivat Ikean johtamisjärjestelmää enemmän yleisellä tasolla ja tekevät sen suhteellisen pinnallisesti, eivätkä tämän tutkimuksen tapaan mittaustiedon hyödyntämisen näkökulmasta. Merchantin ja Van der Steden (2012, ss. 123–132) tarkoittama tiukka ohjausjärjestelmä näyttäisikin tämän tutkimuksen valossa vaativan erityisen vahvaa roolia ohjeistukset ja toimintatavat -kontrollilta, erityisesti operatiivisella tasolla ja siitä alaspäin. Pelkästään ylemmältä tasolta vastuuyksikön tasolle ulottuva ohjeistus, jossa tavoitteet ja niiden seuranta määritellään suuremmiksi kokonaisuuksiksi ja harvemmin toistuvaksi, ei näytä riittävän.

### 5.3 Strateginen päätöksenteko

Päätöksenteon kirjallisuudessa (esim. Quinn 1980; Fredrickson & Mitchell 1984; Fredrickson 1984) on käsitelty mittaustietoa lähinnä päätöksenteon prosessimaisuuden yhteydessä. Prosessimaiseen päätöksentekoon on liitetty systemaattisuus sekä kokonaisvaltaisuus, joka on tarkoittanut erilaisten taustatietojen hyödyntämisen tasoa ja vaihtoehtojen punnitsemista. Tällöin on rajoitettu tarkastelemaan päätöksenteon taustatietojen ja vaikutusten arvioinnin kokonaisvaltaisuutta eikä mittaustiedon roolia ole tässä yhteydessä suoraan käsitelty.

Fredrickson ja Mitchell (1984) ja Fredrickson (1984) tarkastelevat strategisen päätöksenteon systemaattisuutta sen kannalta, millaista tietoa yrityksen ulkopuolelta on mahdollista saada. Heidän mukaansa vakaasta liiketoimintaympäristöstä on saatavissa oikeaa ja käyttökelpoista tietoa, jonka johdosta päätöksenteon tulisi tällöin olla systemaattista ja määrämuotoista. Epävakaasta liiketoimintaympäristöstä on puolestaan vaikea saada riittävästi tietoa johtuen valtavasta muuttujien ja epävarmuustekijöiden määrästä, jolloin päätöksentekoprosessin tulisi heidän mukaansa olla vähemmän systemaattista ja epäformaalimpaa. Tämän tutkimuksen tulokset ovat samansuuntaiset Fredricksonin ja Mitchellin (1984) havaintojen kanssa liiketoimintaympäristön ja määrämuotoisuuden yhdistelmästä. Muutaman haastateltavan näkökulmat, joissa päätöksenteon määrämuotoisuutta ei nähty välttämättä tarpeellisena dynaamisessa liiketoimintaympäristössä (esimerkiksi teollisuuden alan projektiliiketoiminnassa työskentelevä keskijohtaja), ovat samansuuntaisia Fredricksonin ja Mitchellin (1984) sekä Fredricksonin (1984) havaintojen kanssa. Heidän tutkimuksensa kuvaavat tällaista päätöksentekoa inkrementaaliseksi, joka tarkoittaa sitä, että nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä on tärkeintä pystyä tekemään nopeita päätöksiä ja kuinka rationaalinen päätöksenteko ei ole mahdollista johtuen organisaation ulkopuolisen, liiketoimintaympäristötiedon, huonosta saatavuudesta. Tällaisen päätöksenteon vastakohtaksi he kuvaavat synoptisen päätöksenteon, joka on luonteeltaan rationaalista, asioita kokonaisvaltaisesti punnitsevaa ja erilaisia vaihtoehtoja, kyvykkyksiä ja toimenpiteitä tarkoin arvioivaa. Teoreettisesta näkökulmasta tarkasteltuna esimerkiksi Quinn (1980) näkee yleisesti informoituun päätöksentekoon liittyväksi ongelmaksi ulkoisen ympäristön, organisaation sisällä tehtävien päätösten sekä tarvittavan informaation yhdistämisen ja keräämisen siten, että tämä kaikki voi tapahtua halutulla hetkellä. Muutama haastateltava (esimerkiksi teollisuuden keskijohtaja) mainitsikin, kuinka määrämuotoista prosessia noudattamalla olisi vaarana, että päätöksentekoon vaikuttavia asioita saattaisi jäädä huomioimatta.

Mintzbergin (1994) ajatuksia strategian luomisesta voidaan pienellä varauksella soveltaa myös tässä tutkimuksessa käsiteltyyn strategiseen päätöksentekoon. Hänen ajatuksensa ovat vertailtavissa tähän tutkimukseen, sillä strategian luonti nähdään yleisesti useista erillisistä strategisista päätöksistä muodostuvana kokonaisuutena (Quinn 1980; Fredrickson & Mitchell 1984; Mintzberg 1994). Mintzbergin (1994) mukaan strategian

luominen ei voi toimia prosessimaisena, sillä mittaustiedon avulla ei ole mahdollista ennustaa yrityksen tai toimintaympäristön epäjatkuvuuskohtia tai tehdä täysin uudenlaisia strategisia linjauksia. Hänen mukaansa etevimmät johtajat käyttävät epävirallistempaa tietoa, kuten huhuja, kuulopuheita ja intuitiota, strategian luonnissa. Edelleen voidaan kuitenkin pohtia, voisiko yksittäinen strateginen päätös sittenkin noudattaa jotain prosessia tai olisiko niihin luotavissa ohjeistuksia.

Toisaalta, tässä tutkimuksessa muutamat pankki- ja vakuutusosalalla sekä eräässä logistisia palveluja tuottavassa yrityksessä toimivat haastateltavat kokivat toimivansa vakaammassa liiketoimintaympäristössä ja näkivät asian toisinpäin kuin Fredricksonin (1984) tutkimus. Haastateltavien mukaan nimenomaan vakaa liiketoimintaympäristö oli juuri se syy, miksi heillä ei ole tarvetta määrämuotoiselle päätöksentekoprosessille. Tätä havaintoa tukevat ilmiötä teorianäkökulmasta tarkastelevat tutkimukset (Miller & Friesen 1983; Elbanna 2006) ja useissa empiirisissä tutkimuksissa (Miller & Friesen 1983; Eisenhardt 1989; Judge & Miller 1991; Priem et al. 1995; Goll & Rasheed 1997; Nutt 1998) tehdyt havainnot, kuinka epävakaa ja muuttuvassa liiketoimintaympäristössä toimiessa rationaalinen, analyttinen ja prosessimainen päätöksenteko saavat aikaan parhaan tuloksen ja nopean reagoinnin. Tämä näkökulma on myös lähempänä tässä tutkimuksessa selvitettyä mittaustietoon hyödyntämistä. Kuten tämän haastattelututkimuksen haastateltavien vastauksista mittaustiedon hyödyntämisestä ja sen esteistä on havaittavissa, mittaustiedon analysointi ja sen johtaminen varsinaisiin toimenpiteisiin on juuri edellä kuvattua systemaattista, erilaisten vaihtoehtojen analysointia ja parhaaseen mahdolliseen päätökseen pyrkimistä. Määrämuotoisuus ei tarkoita sitä, että luotaisiin kankea prosessi, joka rajoittaisi erilaisia huomioitavia asioita ja estäisi oman ammattitaidon sekä kokemuksen hyödyntämistä. Päinvastoin, olisi mahdollista esimerkiksi listata erilaisia muuttujia ja lähteitä, josta päätöksentekoa hyödyttävää tietoa on mahdollista hankkia.

Kirjallisuudessa (Neely 1999; Pfeffer & Sutton 2000; Nørreklit 2003; Van Aken et al. 2005) puhutaan paljon mittausjärjestelmien, varsinkin BSC-pohjaisten, suunnittelusta ja etenkin niiden integroinnista osaksi yrityksen muita toimintoja, kuten strategiseen johtamiseen. Kirjallisuudessa nostetaan usein ongelma liittyen mittausjärjestelmien implementointiin osaksi muita organisaation johtamisjärjestelmiä sekä todetaan, kuinka niiden varsinainen käyttöönotto on yksilöistä riippuvaista. Nørreklitin (2003) mukaan ongelmia aiheutuu epäselvistä johdon ohjausmenetelmistä johtaa mittausjärjestelmien käyttöä sekä toimintaympäristön vaillinaisesta seurannasta. Myös Pfeffer ja Sutton (2000, s. 148) ja Van Aken et al. (2005, s. 402) toteavat, miten mittausjärjestelmien todellinen käyttöönotto ei ole organisoitua. Ohjausmenetelmät vaikuttivat tämän haastattelututkimuksen perusteella olevan enimmäkseen kyberneettisiä kontrolleja (budjetit) ja kulttuurisia kontrolleja, joilla päätöksentekijöille annettiin vastuu tehdä päätökset omaan harkintaan ja kokemukseen pohjautuen. Hallinnolliset kontrollit näkyivät tähän liittyen lähinnä organisaatio- ja hallintorakenteena eli yksiköt vastasivat tuloksestaan ja

tekemisistään konserniin, keskijohtajat ylimmälle johdolla ja niin edelleen. Nørreklitia (2003) mukaillen ja tämän haastattelututkimuksen perusteella vaikuttaisikin siltä, että ohjausmenetelmien tulisi olla luonteeltaan enemmän ohjeistuksia ja määräyksiä mittausjärjestelmien ja niiden sisältämän mittaustiedon soveltamisesta.

Toiseen Nørreklitin (2003) esiin nostamista ongelmista, eli ulkopuolisen ympäristön vaillinaiseen seuraamiseen, ei tämän haastattelututkimuksen perusteella voida ottaa tarkasti kantaa. Haastatteluissa kävi ilmi, että liiketoimintaympäristön seuraaminen on hyvin haastavaa siihen liittyvien lukemattomien muuttujien vuoksi. Tämä ei kuitenkaan vielä tarkoita sitä, ettei näin voitaisi tehdä, mutta kokonaan toinen kysymys on, kuinka työlästä ja kallista se olisi saavutettavissa oleviin hyötyihin nähden. Tiedon hankkiminen yrityksen ulkopuolelta sekä sen analysointi ja koostaminen päätöksenteon tueksi on hyvin kallista, jolloin joudutaan tarkkaan punnitsemaan sen kannattavuutta. Osa haastattavista, erityisesti logistiikka alan palveluissa mainitsi, että heidän liiketoimintaympäristönsä on niin vakaa, että tarkemmasta liiketoimintaympäristön seurannasta ja tiedon analysoinnista ei ole heille hyötyä.

Edellä mainitut asiat selittävät tässä tutkimuksessa tehtyjä havaintoja, joiden mukaan haastateltavien oli haastavaa kuvailla mittaustiedon käyttöä strategisessa päätöksenteossa ja kuinka mittaustietoa ei heidän mukaansa juuri hyödynnetty. Pfeffer ja Sutton (2000, s. 148) listaavat myös muita asioita, joiden perusteella tämän haastattelututkimuksen havainnot ovat perusteltavissa. Heidän mukaansa mittausjärjestelmät ovat monimutkaisia ja niistä puuttuu päätöksenteon kannalta oleellista, vaikeammin luvuiksi muutettavia tietoa. Näitä asioita ei haastatteluissa suoraan mainittu, mutta ne voisivat olla yksi selitys haastateltavien vaikeuksille kuvata mittaustiedon roolia strategisessa päätöksenteossa. Mikäli näistä päätösten kannalta tärkeistä asioista ei ole saatavilla mittaustietoa, saattaa nimenomaan olla vaikea kuvailla mittaustiedon roolia, jolloin kyseessä on useissa haastatteluissa esiin noussut kokemus ja näkemys. Mittaustiedon saatavuuteen liittyviin esteisiin ei kuitenkaan tämän tutkimuksen valossa saatu täyttä varmuutta. Joka tapauksessa, muutaman haastateltavan näkemykset intuition perustuvasta päätöksenteosta tukevat myös edellä esitettyä pääteltyä mittaustiedon lopullisen roolin vaikeasta kuvailtavuudesta.

## 5.4 Resursointi

Tutkimuksessa kävi ilmi, että yrityksissä ei juuri pystytty hyödyntämään mittaustietoa resurssien nykykäytön ja niillä aikaansaattavan tuloksen selvittämisessä. Erityisesti henkilöstön suorituksen mittaaminen koettiin erittäin haastavaksi, johtuen asiantuntijatyön luonteesta, jossa suoritukset ja tulokset ovat vaikeammin havaittavissa ja kohdennettavissa. Havainto on yhtenevä Lun (2007) tutkimuksen kanssa, jossa mittaustietoa havaittiin käytettävän vähän resursoinnin tukena. Hänen tutkimuksensa mukaan prosessien ja ohjeiden puuttuminen oli syy, miksi mittaustietoa ei juuri käytetä resursoinnissa. Hän



mainitsi kuinka mittaustietoa ei ole totuttu hyödyntämään tällä tavoin, jolloin organisaatioissa ei ole ikään kuin kyvykkyyttä koostaa ja analysoida mittaustietoa resursointipäätösten tueksi.

Kirjallisuudesta löytyy useita tutkimuksia (esim. Jordan & Hackbart 1999; Coplin et al. 2002; Kong 2005) yhdysvaltalaisen osavaltioiden mittaamisen linkittymisestä resurssien allokointiin. Näissä tutkimuksissa on tehty samansuuntaisia havaintoja, kuin tässä tutkimuksessa eli organisaatioissa mitataan ja käytetään mittaustietoa, mutta käyttöä ei ole integroitu erilaisiin johtamisprosesseihin. Coplinin et al. (2002) ja Lun (2007) mukaan mittaustiedon hyödyntäminen vaatii ensin yksinkertaisempien mittareiden käsitteelyyn liittyvien johtamiskäytäntöjen (managerial use) muodostumista, jolloin johtajien ja koko organisaation kyvykkyys sekä edellytykset johtaa (managerial capacity) mittaustiedon avulla paranee. Mittauskulttuurin kehittymisen jälkeen mittaamista on Lun (2007) ja Fisher et al. (2002) mukaan mahdollista alkaa hyödyntää monimutkaisemmissa tehtävissä, kuten resursoinnissa.

## 6 PÄÄTELMÄT

### 6.1 Mittaustiedon rooli osana vuotuista tai osavuotista johtamisprosessia

Lähes kaikki haastateltavat mainitsivat historiatiedon antavan raamit tavoitteen asettamiselle, jonka jälkeen lopullinen tavoite asetettiin omaan kokemukseen ja näkemykseen pohjautuen. Haastattelujen perusteella vaikutti siltä, että mittaustietoa käytettiin yleisesti välittämään ylemmää organisaatiosta raamit tavoitteen asettamiselle. Tämän jälkeen esimerkiksi liiketoimintayksikön tai muun organisaation omalle vastuulle jäi asettaa tavoite, joka on linjassa yrityksen strategian ja annetun budjetin kanssa. Haastateltaville oli usein epäselvää, mihin ylhäältä suoraan annetut tavoitteet tai raamit pohjautuivat. Mittaustiedon rooli tavoitteiden toteutumisen seurannassa oli helpommin tunnistettavissa, sillä haastateltavat mainitsivat usein tavoitteen olevan suoraan jokin mitattava tekijä. Saattaa olla, että ylimmän johdon johtaminen tapahtuu enemmän budjettien ja taloudellisten lukujen valossa, jolloin esimerkiksi tavoitteen asettaminen on heille selkeämpää, kuin operatiivisemmalla tasolla. On mahdollista, että operatiivisemmalla tasolla toimivat keskijohtajat ja asiantuntijat eivät näe tavoitteen asettamista yhtä selkeänä, koska heidän tavoitteen asettamiseensa liittyy myös vahvasti näiden taloudellisten lukujen muuttaminen ei-taloudellisten mittarien muotoon. Kuten mainittua, operatiivisella tasolla tavoitteen johdonmukaisuus saattaa olla vaikeammin havaittavissa, kuin ylimmän johdon tasolla, joka keskittyy enemmän budjetteihin ja talouslukuihin. Niin tässä tutkimityössä kuin aikaisemmissa tutkimuksissa on havaittu, että ylimmän johdon budjetoitintiprosessista saattaa puuttua linkitys operatiiviseen toimintaan.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että kulttuuriset kontrollit eli kokemus ja arvot ohjaavat voimakkaasti tavoitteiden asettamista ja niiden toteutumisen seuraamista. Tämä sekä määrämuotoisuuden ja ohjeistusten puute tarkoittaa, että hallinnollisia kontrolleja ei juuri käytetä tavoitteiden asettamisen ohjaamiseen. Malmin ja Brownin (2008) typologian mukaan haastateltujen organisaatioiden tapa antaa yksiköille vastuuta strategian tulkitsemisesta ja sen toteuttamisesta sopivien mittarien avulla on kulttuurisiin kontrolleihin kuuluvien klaanikontrollien avulla tapahtuvaa ohjaamista. Tällöin organisaatio luottaa itseohjautuvuuteen eli päätöksentekijöiden oletetaan jakavan organisaation arvot ja omaavan sellaista kokemusta organisaatiossa toimiessaan, että tavoitteet tulevat asetettua ylemmän johdon strategian ja budjettien mukaisiksi.

Poikkeuksena olivat teollisuuden ylimmän johdon ja joidenkin keskijohtajien sekä pankki- ja vakuutusalan keskijohtajien kuvaama systemaattisuus ja ohjeistukset tavoitteiden toteutumisen seurannassa, jotka ovat Malmin ja Brownin (2008) viitekehyksessä

luokiteltavissa erilaisiksi hallinnollisiksi kontrolleiksi. Ohjeistukset ja käytännöt olivat päätöksentekoon tai mittaustiedon hyödyntämiseen määrättyjä aikatauluja tai käsittelytapoja. Usein kuvailtu budjetoinnin eteneminen organisaatiossa sisältää niin organisaatio- kuin hallintorakenteeseen liittyviä piirteitä. Nämä muutamat teollisuuden ylimmän johdon ja joidenkin keskijohtajien sekä pankki- ja vakuutusalan haastattelut, joissa kulttuurisilla kontrolleilla ei ollut kovin suurta roolia, pois lukien mittaustulosten tulkinta ja analysointi, poikkesivat valtaosasta muita haastatteluja. On kuitenkin edelleen korostettava, että suurimmassa osassa haastatteluja kävi ilmi, että organisaation ohjausmenetelmät ovat pääosin kulttuurisia kontrolleja, kuten tavoitteiden asettamisenkin yhteydessä. Esimerkiksi organisaatioon muotoutuneet omat käytännöt tavoitteiden seuraamiseksi ovat juuri tällaisia kulttuurisia kontrolleja, jotka voidaan luokitella arvoiksi tai klaanikontrolleiksi.

Mittaustiedon hyödyntäminen epäonnistumisten syiden selvittämisessä osoittautui melko vähäiseksi. Epäonnistumisille pyrittiin lähtökohtaisesti aina löytämään selitys, mutta todellisen syyn löytäminen jäi yleensä mittarin omistajan tai muun vastuuhenkilön vastuulle. Haastateltavien mukaan epäonnistuminen tavoitteissa johti harvoin tarkemman selvitystyön käynnistämiseen, ja huonolle mittaustulokselle saattoi olla mahdollista antaa vain jokin selitys. Selityksen antajan oli mahdollista tarjota asiaan oma näkemyksensä ja todellinen juurisyy oli tästä syystä vaarassa jäädä selvittämättä. Vastausten perusteella ei voida kuitenkaan suoraan yleistää, millaisissa tapauksissa epäonnistumisia tulisi analysoida kevyemmin ja milloin taas strukturoidummin ja syvällisemmin. Joka tapauksessa, vaikuttaisi siltä, että epäonnistumisten todellisten syiden selvittäminen jää nykyisin vajavaiseksi. Määritetyt prosessit epäonnistumisten syiden selvittämiseksi saattavat olla varsinkin suurten organisaatioiden ainoa keinoa saada epäonnistumisten syiden perusteellinen läpikäynti ja analysointi toteutumaan siten, että organisaatio todella oppii epäonnistumista ja pystyy tulevaisuudessa välttämään ne.

## **6.2 Mittaaminen strategisessa päätöksenteossa ja resursoinnissa**

Työssä käytetyt kolme vaihetta tunnistettiin yleisesti, mutta strategisen päätöksenteon ei nähty etenevän prosessimaisesti. Mittaustiedon rooli väheni ja kokemuseräisen tiedon rooli kasvoi haastatteluissa sitä mukaa, kun strategisen päätöksenteon vaiheissa menttiin eteenpäin. Mittaustiedolla oli suurin rooli ongelmien tai tahtotilan tunnistamisessa ja pienin rooli vaihtoehtojen arvioinnissa ja lopullisen päätöksen tekemisessä. Joka tapauksessa, mittaustiedon käyttö oli useimmiten kuitenkin kertaluonteista, eikä jatkuvasti ja tietyllä tavalla tapahtuvaa. On kuitenkin yllättävää, että mittaustiedolla ei mainittu olevan juuri roolia edes ratkaisuvaihtoehtojen arvioinnissa, sillä intuitiivisesti olisi voinut olettaa, että varsinkin tässä vaiheessa mittaustiedon avulla olisi tarkasteltu erilaisia vaihtoehtoja ja laitettu niitä paremmuusjärjestykseen. Havaintoa saattaa selittää haastateltavien työtehtävien luonne operatiivisessa toiminnassa, jolloin on mahdollista, että he

eivät osallistu lopulliseen päätöksentekoon. Tämä kävi muutamassa haastattelussa ilmi siten, että lopullisen päätöksen teki johtoryhmä. Tästä huolimatta on outoa, että johtoryhmään vietäviin päätöksiinkään liittyen ei mainittu systemaattista tapaa tehdä laskelmia tai muuten hyödyntää mittaustietoa esimerkiksi suositeltaessa yhtä ratkaisuvaihtoehtoa.

Erityisesti pankki- ja vakuutuslalla sekä kaupan alan palveluissa havaittu kokemusperäisen tiedon suuri merkitys ratkaisuvaihtoehtojen luonnissa voi olla myös selitettävissä toimialan luonteella, jossa ongelmien tunnistamisessa mittaustiedolla on suuri rooli. Itse vaihtoehtojen luonnissa joudutaan kuitenkin käyttämään paljon omaa näkemystä ja tulkitsemaan lukuja, sillä toimintaympäristö on niin monimuotoinen. Monimutkaisuus on paljolti seurausta kuluttajien vaikeasti ennustettavasta käyttäytymisestä, jolloin että mittaustietoa on lopulta hyvin haastava todella käyttää vaihtoehtojen luomisessa sekä seuraavaksi käsiteltävässä vaihtoehtojen arvioinnissa. Eräs kaupan alan keskijohtaja totesi, kuinka päätöksenteko on hänen mukaansa lopulta intuitioon perustuvaa, jossa käytettävissä olevan tiedon perusteella tehdään parhaalta vaikuttavalta päätös.

Tämä havainto on yhteneväinen Hallin (2010) artikkelin havaintojen kanssa, jossa mittaustietoa käytetään taustoittamaan liiketoimintaympäristöä ja hankkimaan ymmärrystä siitä. Aiemmin tehty havainto toistuu eli kuinka omaa toimintaa ja erityisesti päätöksentekoa on vaikea eritellä ja kuinka eri ihmiset ymmärtävät mittaustiedon varsinaisen käyttämisen ja tulkitsemisen eri tavalla. Voidaan kuitenkin pohtia, tulisiko asiantuntijoiden roolin olla suurempi, jos mittarien hyödyntäminen lopullisen päätöksen tekemisessä koetaan hankalaksi, jolloin asiantuntijoilla saattaisi olla tarjota valistunutta näkemystä mittareihin liittyen.

Kokemusperäisen tiedon merkitys strategisessa päätöksenteossa voidaan tulkita siten, että kulttuuriset kontrollit olivat haastatelluissa organisaatioissa hallitsevia ohjausmenetelmiä. Vaikutti siltä, että henkilöstön kokemus ja näkemys eli erilaiset arvot valjastetaan käyttöön yhteistä päämäärää kohti klaanikontrollien eli organisaation sisälle syntyvän yhteisen näkemyksen avulla. Hallinnolliset kontrollit näkyivät lähinnä organisaatio- ja hallintorakenteen muodossa, mutta ohjeistuksia päätöksentekoon liittyen ei juuri tunnistettu. Toisaalta, ylhäältä annettu strategian ja mittarien ohjausvaikutus on nähtävissä hallinnollisena ja kyberneettisenä kontrollina, jotka osoittavat suuntaa, jonka valossa organisaatiossa olevaa hiljaista tietoa on hyödynnettävä.

Haastattelujen perusteella on nähtävissä, että henkilöstön ajankäyttöä pystytään mittaamaan huonosti ja resursointipäätöksiä joudutaan tekemään lähes täysin kokemusperäisesti. Vaikutti siltä, että haastateltavat eivät täysin tiedostaneet resurssien nykykäyttöön ja aikaansaadun tulosten selvittämiseen liittyviä mittareita, sillä esimerkiksi palkkakustannuksien käyttö resursoinnin tukena tuli ilmi vain yhdessä haastattelussa. On myös mahdollista, että haastateltavat eivät juuri tehneet operatiivisia resursointipäätöksiä,

vaan resurssit tulivat heille annettuina. Mahdolliset resursointipäätökset saattavat tällöin olla enemmän kertaluontoisia ja suuntautua pidemmälle ajanjaksolle.

Ei kuitenkaan voida sanoa yleisesti, milloin resursointiin on ylipäänsä mahdollista rakentaa mittausjärjestelmää siten, että se olisi kustannustehokas ja että siitä todella saataisiin tarvittavaa ja nimenomaan hyödyllistä tietoa. Varsinkin ennustaminen vaatii hyvin kehittynyttä mittaustiedon käyttöä, mutta analysoimalla systemaattisesti mittaustietoa, yritysten olisi mahdollista helpottaa resursointipäätöksiään ja ennakoida resurssien kysyntää. Resursointi on kuitenkin intuitiivisesti hyvin keskeinen johtamistehtävä, jossa mittaustieto voisi aidosti tukea johtamista. Tutkimuksen tulokset mittaustiedon vähäisestä hyödyntämisestä resursoinnista ovat tässä mielessä kuitenkin melko yllättäviä.

### 6.3 Akateeminen uutuusarvo

MCS-kirjallisuudessa on kuulutettu tarvetta ohjausmekanismien välisten suhteiden selvittämiseksi, sillä kirjallisuudesta on vaikea löytää tähän liittyvää empiiristä tutkimusta. Varsinkaan ohjeistusten ja käytäntöjen roolia ei juuri ole tutkittu. Hallinnollisten kontrollien ohjausmekanismeista käydään kirjallisuudessa läpi vain organisaatio- ja hallinto-rakenne. Tässä haastattelututkimuksessa kävi ilmi, että organisaatiota ohjataan paljon mittaustiedolla, varsinkin budjettien ja tavoitteiden muodossa. Organisaatioiden kyberneettisten kontrollien käytössä ei juuri ollut eroja, vaan erot löytyivät kyberneettisten kontrollien yhteydessä esiintyneiden kulttuuristen kontrollien ja ohjeistukset ja toimintatavat -ohjausmekanismin käytöstä. Suurin osa tutkituista organisaatioista antoi vaikutelman, että pelkkien kyberneettisten kontrollien avulla organisaatioita ei vielä ohjata mittaustiedon hyödyntämisen näkökulmasta kovin systemaattisesti. Vaikuttaakin siltä, että kyberneettisten kontrollien yhteydessä tulisi esiintyä hallinnollisia kontrolleja, ohjeistuksia ja toimintatapoja mittaustiedon käsittelylle, sillä pelkkä vastuun jakaminen alaspäin ei vielä saa aikaan mittaustiedon systemaattista hyödyntämistä. Näyttää siltä, että mikäli ohjeistukset ja käytännöt -ohjausmekanismin sijaan organisaation ohjaus tapahtuu kulttuuristen kontrollien avulla, päätöksentekijät soveltavat enemmän kokemustaan ja näkemystään, eikä mittaustietoa tällöin hyödynnetä samalla tavalla. Ohjeistusten ja mittarien voidaan siis nähdä kulkevan käsi kädessä.

Kulttuuristen kontrollien, erityisesti arvo- ja klaanikontrollien suuri rooli vaikuttaisi tarkoittavan vastuun jakamista päätöksentekijöille, mikä sinänsä voidaan nähdä hyvänä asiana. Toisaalta, tutkimuksessa kävi ilmi, kuinka ohjeistusten puute vaikuttaisi johtavan siihen, että mittausjärjestelmiä ei käytetä parhaalla mahdollisella tavalla, eikä mitaamiseen tai varsinkaan mittaustiedon hyödyntämiseen liittyviä varsinaisia käytäntöjä pääse syntymään. Tämän tutkimuksen perusteella ei voida juuri sanoa, ovatko kulttuuristen kontrollien sekä ohjeistukset ja toimintatavat -kontrollin käyttö toisensa pois sulkevia, mutta niiden merkityksen voidaan sanoa vaihtelevan. Joka tapauksessa, mittaus-

tiedon hyödyntäminen osoittautui jäsentymättömäksi, sillä varsinaisia konkreettisia mittaustietoon liittyviä käytäntöjä löytyi yllättävän vähän.

On totta, että mittaustietoa joudutaan tulkitsemaan paljon omaan kokemukseen ja näkemykseen perustuen, jolloin kulttuuriset kontrollit ohjaavat mittaustiedon käyttöä. Tällöin saattaa kuitenkin jäädä puuttumaan mittaustiedon todellisten tarpeiden määrittäminen ja tiedon jalostaminen päätöksentekoa tehokkaasti tukevaan muotoon. Varsinkaan suurissa organisaatioissa ei ilman ohjeistuksia ja määräyksiä välttämättä synny kovin kehittyneitä käytäntöjä mittaustiedon hyödyntämiseksi. Tämän tutkimuksen valossa näyttää siis siltä, että varsinkin asiantuntijaorganisaatioissa paljon arvostettu itseohjautuvuus saattaa olla ristiriidassa mittaustiedon hyödyntämisen kanssa. Itseohjautuvuus ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö mittareita voisi käyttää tehokkaasti. Tässä tutkimuksessa itseohjautuvuus ja mittarien tehokas käyttö eivät kuitenkaan vaikuttaneet esiintyvän yhdessä.

Julkisella sektorilla on tutkittu melko laajasti resursointia, mutta yksityisellä puolella asiaa ei ole tutkittu samassa laajuudessa. Tässä tutkimuksessa havaittiin, kuinka yrityksillä ei juuri ole keinoja hyödyntää mittaustietoa resurssien, erityisesti henkilöresurssien seuraamisessa ja siihen kohdistuvan kysynnän ennustamisessa. Poikkeuksena oli eräs kaupan alan palveluissa toimivan yrityksen haastattelu, jossa kävi ilmi, kuinka tällaista henkilöresurssien seurantaan ja tarpeen ennustamiseen pystyvää järjestelmää oltiin parhaillaan rakentamassa.

Tässä haastattelututkimuksessa käsitellyt johtamisen tehtävät ovat hyvin perinteisiä kirjallisuudessa käsiteltyjä kohteita mittaustiedon hyödyntämiselle. Tutkimuksessa havaittiin kuitenkin ristiriitä, sillä mittaustiedon tärkeyttä arvostetaan ja sen hyödyt tunnustetaan, mutta mittaustiedon varsinaista käyttöä on vaikea kuvailla ja niitä löytyikin tässä haastattelututkimuksessa yllättävän vähän. Mittaustiedon hyödyntäminen vaikutti tutkimuksissa, hyvin perinteisissä johtamisen tehtävissä kehittymättömältä. Näin oli esimerkiksi strategisessa päätöksenteossa (erityisesti ratkaisuvaihtoehtojen arvioinnissa) ja resursoinnissa, jolloin on vaikea sanoa, millaisista johtamistehtävistä sitten olisi löydettävissä kehittyneitä käytäntöjä mittaustiedon hyödyntämiselle. Haastateltaviksi pyrittiin löytämään operatiivisella toiminnassa työskenteleviä, mikä saattaa osittain selittää yllä kuvattua havaintoa. Saattaa nimittäin olla mahdollista, että operatiivisella tasolla työskentelevät eivät usein osallistu lopulliseen päätöksentekoon, jolloin heidän on tästä syystä vaikea kuvailla mittaustiedon hyödyntämistä päätöksenteossaan. Toinen selittävä tekijä voi olla operatiiviseen toimintaan sisältyvä suuri muuttujien määrä verrattuna esimerkiksi ylemmän johdon työtehtäviin, jotka saattavat painottua enemmän taloudellisiin lukuihin ja niiden kautta tapahtuvaan johtamiseen.

Uusi, ennen kirjallisuudessa esiintymätön este mittaustiedon hyödyntämiselle oli se, että mittaustietoa ei aina ollut lupa käyttää. Tietyn tiedon käyttäminen saatettiin olla kielletty

laissa tai pelkästään organisaation omissa toimintaohjeissa (esimerkiksi kuljettajakoh-  
taisen polttoainekulutuksen hyödyntäminen logististen palvelujen alalla ajovuorojen  
suunnittelussa). On kuitenkin todettava, että kaikkea tietoa, esimerkiksi henkilöstö-  
kyselyn vastauksia, ei yksityisyyden suojan vuoksi voidakaan analysoida henkilökohtai-  
sella tasolla. Välillä organisaatioilla ei kuitenkaan ole lupaa raportoida sidosryhmilleen  
edes kyselyn kokonaistuloksia, jolloin herää kysymys, mikä on ollut koko kyselyn tar-  
koituksena.

Tutkimuksessa ilmeni myös kaksi mielenkiintoista ja aiemman kirjallisuuden valossa  
uutta mittareista saatavaa hyötyä organisaation toiminnassa. Mittaustiedon käytön koet-  
tiin selvästi yleisimmin näkyvän parempana asiakastyytyväisyytenä, mikä on kirjalli-  
suudessa uusi näkökulma mittaustiedosta saatavista hyödyistä. Toinen mielenkiintoinen  
ennustamiseen liittyvä näkemys oli erään teollisuuden ylimmän johtoon kuuluvan nä-  
kemys, miten operatiivisten mittarien avulla nähdään, mihin organisaation tulos on ke-  
hittymässä. Operatiivisten mittarien avulla pystyttiin hänen mukaansa siis ennustamaan  
taloudellisten mittarien kehittymistä, mikä on tuore näkökulma mittaustiedosta saatavi-  
en hyötyjen empiirisessä tutkimuksessa. Tämä kuvaus oli omaperäinen ja tiivistä hyvin,  
minkälaisista ennustamista mittaustiedolla on mahdollista tehdä. Kuvaus antaa myös viit-  
teitä siitä, että mittaustiedon hyödyntämisen käytäntöjä on mahdollista parantaa.

## 6.4 Käytännön uutuusarvo

Tutkimuksen käytännön uutuusarvon kannalta olennaisia tuloksia ovat haastattelujen  
perusteella syntyvät toimenpidesuosituksiset, toimialakohtainen kontekstitarkastelu, teh-  
täväkohtaisen vastausten vertailu ja tutkimuksen mittaustiedon hyödyntäjien jako kol-  
meen profiiliin.

Tutkimuksessa kysyttiin hyviä käytäntöjä mittaustiedon hyödyntämiselle, joiksi haasta-  
teltavat mainitsivat operatiivisen toiminnan ohjaamisen ja strategian viestinnän, poik-  
keamien havainnoinnin, ennustamisen ja ennakkoinnin sekä benchmarkkauksen. Varsi-  
naisia ohjeistavia ja käytännön johtamista avustavia piirteitä oli muutamassa haastatel-  
tavien mainitsemisessa käytännöissä, joista voidaan mainita tärkeiden mittareiden arvojen  
merkitseminen henkilökunnan nähtäviin sekä mittaustulosten läpikäynti palaverissa  
henkilökunnan kanssa. Henkilöstön ottaminen mukaan suunnittelemaan tavoitteita koet-  
tiin hyväksi tavaksi sitouttaa tavoitteisiin ja luoda konkreettisia toimenpidesuunnitelmia  
tavoitteiden toteuttamiseksi. Toinen hyvä esimerkki mittaustiedon hyödyntämisestä oli  
strategian purkaminen pienempiin osiin siten, että se käytiin läpi ja luotiin tavoitepolku  
miten mittarien arvojen tulisi kehittyä strategian toteutumiseksi. Johtajien ja mittaustie-  
toa hyödyntävien näyttäisi myös olevan syytä kiinnittää huomiota mittaustiedon ana-  
lysointiin, sillä haastattelujen perusteella mittaustietoa tulkitaan tällä hetkellä subjektiiv-  
isesti, esitetään sitä kontekstista irrallaan ja jätetään epäonnistumisten syyt selvittämät-  
tä.

Tutkimuksen perusteella voidaan esittää viisi tärkeintä huomioitavaa asiaa, joilla mittaustiedon hyödyntämistä voitaisiin tehostaa. Neuvot on laadittu haastatteluissa ilmenneiden mittaustiedon hyödyntämisen käytäntöjen ja niihin liittyvien esteiden pohjalta.

1. Selvitä, millaisesta mittaustiedosta olisi hyötyä päätöksenteossa (tavoitteet, strategiset päätökset, resursointi) ja suunnittele, miten tämä tieto kerätään ja koostetaan määrämuotoiseksi. Mittaustietoa on yleensä olemassa riittävästi, se pitää saada käyttöön.
2. Pohdi, miten mittaustietoa tulisi analysoida, jotta sen todellinen merkitys käy selväksi ja mieti, voisiko tätä varten luoda ohjeita.
3. Käy läpi päätöksentekoprosessit ja pohdi, voisiko huomioitavia asioita listata tai ohjeistaa, millaista mittaustietoa tulisi hyödyntää erityisesti vaihtoehtojen luonnissa ja niiden arvioinnissa.
4. Käy säännöllisesti tärkeimmät mittarit läpi henkilöstön kanssa ja osallista heidät toimenpidesuunnitelmien luontiin. Perustele tavoitteet.
5. Pura strategia mittarien kautta auki ja luo tavoitepolku mittarien arvoilla.

Yllä esitetyt neuvot soveltuvat parhaiten operatiivisella tasolla tiimienvetäjien läpikäytäviksi alaistensa kanssa. Toisaalta, myös tiiminvetäjien ja muiden päätöksentekijöiden kanssa tulisi käydä läpi, millaista ja miten mittaustietoa tulisi hyödyntää erityisesti tavoitteiden asettamisessa ja ratkaisuvaihtoehtojen käsittelyssä, jotta mittaustiedon hyödyntäminen ja päätöksenteko olisi systemaattista läpi organisaation.

Kontekstitarkastelussa erottui pankki- ja vakuutusalan mittaustiedon hyödyntäminen erityisesti tavoitteiden asettamisessa ja seurannassa. Pankki- ja vakuutusosalalla tavoitteiden asettaminen ja seuranta vaikutti olevan muita aloja systemaattisempaa ja jalkautuvan suoraviivaisesti aina yksilötasolle asti. Eri toimipaikkojen ja yksiköiden toimintaa tunnuttiin myös benchmarkattavan paljon, jolloin vertailtavuuteen on todennäköisesti panostettu edellä mainitulla tavalla jalkauttamalla tavoitteet aina yksilötasolle asti. Havaintoa voi selittää pankki- ja vakuutustoiminnan luonne, joka saattaa olla muita toimialoja enemmän transaktioihin perustuvaa ja määrämuotoista, mikä saattaa helpottaa tavoitteiden kautta tapahtuvaa johtamista. Tällöin myös tietoa saattaa olla helpommin saatavissa ja koostettavissa päätöksenteon tueksi. Tähän saattaa liittyä myös pankki- ja vakuutusalan haastateltavien maininta siitä, että heillä ei kuitenkaan ole käytössä tarkkoja ohjeistuksia siitä, miten tavoitteiden asettamisen tulisi tapahtua. Tarkemmille ohjeistuksille operatiiviseen toimintaan liittyen ei tästä syystä välttämättä ole tarvetta. Tämän lisäksi pankki- ja vakuutusalaa säännellään jatkuvasti enemmän, mistä syystä operatiiviselle toimintaan ei välttämättä erikseen tarvita erityisiä ohjeistuksia. On mahdollista, että lainsäädäntö ja muut rajoitteet ovat niin itsestään selvä osa toimintaa, että esimerkiksi pankin taseelle asetetut vaatimukset luovat toiminnalle riittävän selkeät raamit. Näitä raameja ei välttämättä edes tiedosteta erityisiksi säännöiksi tai ohjeiksi, vaan niiden noudattaminen tulee ikään kuin annettuna ja toimintaan kuuluvana.



Mittaustiedon hyödyntäminen vaikutti myös keskimääräistä kehittyneemmältä kaupan alan palveluissa. Kaupan alalla liikkuu päivittäin valtava määrä artikkeleita, jolloin mittaustiedon voi olettaa olevan merkittävässä roolissa. Kaupan alan palvelujen mittaamisen kehittyneestä tasosta antaa myös viitteitä erään alalla työskentelevän keskijohtajan kommentti, jonka mukaan hän ei pitänyt mittaustiedon reaaliaikaisuutta ongelmana. Hän oli sitä mieltä, että mikäli jokin päätös olisi pitänyt tehdä aikaisemmin, syy löytyy tällöin ammattitaidosta, eikä mittareista. Havaintoa kaupan alan kehittyneemmistä mittaustiedon käytännöistä ei voi kuitenkaan pitää yhtä varmana kuin pankki- ja vakuutus-alalla, sillä kaupan alan haastateltavat työskentelivät alueorganisaatioissa, jonka vuoksi heillä oli ajoittain vaikeuksia kuvata operatiiviseen toimintaan liittyviä käytäntöjä.

### **Mittaustiedon hyödyntämistä kuvaavat profiilit**

Haastattelujen perusteella on luotavissa kolme mittaustiedon hyödyntämistä kuvaavaa profiilia. Tyypillinen mittaustietoa kehittyneesti hyödyntävä oli tässä tutkimuksessa pankki- ja vakuutus-alalla työskentelevä keskijohtaja. Hänen toiminnassaan varsinkin tavoitteiden asettaminen ja niiden seuranta olivat kiinteänä osana johtamisjärjestelmää, jonka avulla tavoitteet jalkautuivat suoraviivaisesti yksilötasolle asti. Tavoitteiden asettamiseen ei kuitenkaan ollut ohjeistuksia tai toimintatapoja, minkä lisäksi mittaustietoa oli vaikea käyttää resursoinnin, varsinkin henkilöresursoinnin tukena.

Toinen mittaustiedon hyödyntäjän arkkityyppi oli teollisuudessa työskentelevä keskijohtaja, jonka työtehtäviin mittaustiedon käyttö kuului olennaisena osana. Hänen organisaatiossaan käytettiin mittareita tavoitteiden viestimisessä sekä huomion kiinnittämisessä tiettyihin mitattaviin asioihin. Hänen omasta mittaustiedon hyödyntämisestään löytyi hyviä yksittäisiä esimerkkejä, kuten alaisten kanssa pidettävät palaverit, joissa mittaustuloksia käytiin läpi. Heille ei kuitenkaan usein ollut selvää, mihin esimerkiksi ylhäältä tulleet tavoitteet perustuivat tai mikä oli mittaustiedon rooli strategisen päätöksenteon vaihtoehtojen luonnissa ja arvioinnissa. He kaipasivat päätöksentekoon ohjeistuksia ja heidän mukaansa päätöksenteon ja mittaustiedon hyödyntämisen tulisi olla systemaattisempaa. Mittaustietoa käytettiin investointilaskelmien teossa, mutta esimerkiksi vaihtoehtojen vertailua mittaustiedon avulla oli heidän mukaansa vaikea kuvailla.

Kolmas tyypillinen mittaustiedon hyödyntäjä työskenteli logististen palvelujen alalla. Heidän mukaansa päätöksenteko tai mittaustiedon hyödyntäminen ei vaatinut määrämuotoista prosessia tai ohjeistuksia johtuen toimialan staattisuudesta. Päätöksentekotilanteissa ei heidän mukaansa juuri ollut tarpeen punnita erilaisia vaihtoehtoja, vaan optimaalinen päätös oli usein helposti nähtävissä tai se muodostui hyvin suoraviivaisesti.

Mielenkiintoinen ristiriita eri haastateltavien välillä oli se, että ylin johto näki mittaustiedon hyödyntämisen ja päätöksenteon tapahtuvan selvästi systemaattisemmin, kuin mitä keskijohtajat ja asiantuntijat. Keskijohtajien ja asiantuntijoiden mukaan oli esimer-

kiksi epäselvää, millä perusteella jokin tietty tavoite on asetettu tai tulisi asettaa tai miten mittautustietoa tulisi tulkita. Toisin kuin ylin johto, he kaipasivat selvästi useammin ohjeistuksia ja systemaattisuutta mittautustiedon käyttöön sekä päätöksentekoon.

## 6.5 Tutkimuksen tarkastelu

Haastateltavat vastasivat kysymyksiin useimmiten monisanaisesti ja antoivat vaikutelman, jonka mukaan mittarit ovat heidän työssään paljon käytössä. Kuitenkaan, varsinaisia käytäntöjä mittautustiedon hyödyntämiselle löytyi yllättävän vähän. Tässä mielessä johtamisen tehtävien pilkkominen prosessimuotoon helpotti juuri käytäntöjen etsimisessä, sillä sen avulla voitiin todella käydä läpi, löytyykö mittautustiedon hyödyntämiselle määrämuotoisia käytäntöjä vai ei.

Kyse voi olla siitä, että omaa toimintaa saattaa olla vaikea analysoida ja purkaa osiin, sillä oma tekeminen saattaa tuntua tavallaan niin itsestään selvältä, ettei sitä ole helppo kuvailla. Sama saattaa koskea myös mittautustiedon hyödyntämistä, sillä voi olla, että mittautustiedon hyödyntäminen on joissain tapauksissa niin jokapäiväistä, että ei tule edes tiedostaneeksi käyttävänsä mittautustietoa. On mahdollista, että tämän vuoksi joitakin mittautustiedon hyödyntämiseen liittyviä käytäntöjä saattoi tämän tutkimuksen haastatteluissa jäädä mainitsematta. Muutamassa tapauksessa samoissa organisaatioissa toteutetuissa haastatteluissa pystyi jälkimmäisen haastattelun aikana tarkentamaan vastausta. Tämä osoitti, että haastateltavilla saattoi välillä jäädä mainitsematta tiettyjä asioita. Huolimatta johtamistehtävien prosessimaisesta kuvauksesta, tässä tutkimuksessa ei päästy kunnolla kiinni tällaiseen tiedostamattomaan mittautustiedon hyödyntämiseen. Toisaalta, vaikka mittautustiedon tiedostamatonta hyödyntämistä olisi jäänyt haastateltavilla kuvailematta, prosessimaisen tarkastelu osoitti ainakin sen, että mittautustiedon hyödyntäminen ei kovinkaan usein ollut jäsentynyttä ja määrämuotoista.

Joissain haastatteluissa kävi myös ilmi, että haastateltava oli taitava puhumaan ja välillä korosti mittautustiedon tärkeyttä, vaikka sen rooli vaikutti yksittäisissä johtamisen tehtävissä ja niiden vaiheissa jäävän pieneksi. Tällöin jäi ikään kuin vaikutelma, että haastateltava oli joko tavallaan tottunut korostamaan mittautustiedon tärkeyttä tai oli haluton kertomaan, kuinka mittautustiedon hyödyntäminen ja päätöksenteko eivät ole heidän organisaatiossaan kovin jäsentynyttä. Saattaa olla, että mittautustiedon hyödyntämistä haluttiin kuvata jäsentyneempänä ja kehittyneempänä, kuin mitä todellisuudessa oli. Tämä saattaa olla merkki jonkinlaisesta ongelmasta, jossa mittautustiedon hyödyntämisen nykytilaan tavallaan tyydytään liian helposti. Tämä kertoo toisaalta jälleen siitä, että mittautustieto kuitenkin koetaan tärkeäksi, mutta sen systemaattista hyödyntämistä ei jostain syystä, ehkä käytäntöjen luomisen työläyden vuoksi, olla valmiita kehittämään tai tiedostamaan kehitystarvetta.

Tämän lisäksi, muun kuin mittaustiedon hyödyntämistä voi myös olla vielä vaikeampaa eritellä. Kyse voi olla juuri edellä kuvatusta oman toiminnan analysoinnin sekä hiljaisen tiedon olemukseen liittyvästä abstraktiudesta tai haluttomuudesta kuvailla päätöksenteon intuitiivisena. Hiljaisen tiedon luonteeseen ja olemukseen ei tässä tutkimuksessa oikein päästy käsiksi, sillä hiljainen tieto kuvattiin usein vain henkilöstön dokumentoimattomiksi kokemuseräiseksi tiedoksi.

Vaikutti siltä, että haastateltavien oli vaikea eritellä mittaustiedon roolia varsinkin päätöksenteossa, jolloin haastattelun edetessä he kyllästyivät pohtimaan päätökseen vaikuttavia tekijöitä. Tämä saattaa hieman selittää havaintoa, jossa mittaustiedon rooli tuntui pienentyvän haastattelun edetessä päätöksenteon prosessin vaiheissa. Yllättävää oli erityisesti mittaustiedon marginaalinen rooli ratkaisuvaihtoehtojen arvioinnissa ja lopullisessa valinnassa. Viimeisenä käsitellyssä resursointi-osuudessa tuntui myös ajoittain samalta, että vastaajat olisivat haastattelun lähestyessä loppuaan ikään kuin tuskastuneet kuvailemaan omaa toimintaansa, jota heidän oli haastavaa tulkita heille esitettyjen johtamistehtävien prosessien kautta.

Strategisessa päätöksenteossa kysymys, jossa tiedusteltiin päätökseen osallistuvia henkilöitä, osoittautui huonohkoksi kysymykseksi, sillä haastateltavat mainitsivat osallistujien riippuvan päätöksen luonteesta ja sen tasosta. Toisaalta, tämän kysymyksen avulla saattoi kuitenkin seuraavissa kysymyksissä nousta kiinnostavia yksityiskohtia haastateltavien oivaltaessa jotain päätöksenteon etenemiseen tai sen prosessiin liittyvää.

Ongelmallinen oli myös strategisen päätöksenteon alueen käsittelytapa, jossa haastateltavan annettiin kertoa itselleen tutuimmasta päätöksestä. Useimmiten keskusteltiin investointipäätöksistä, joissa haastateltavalla ei kuitenkaan lopulta ollut lopullista valtaa tehdä päätöstä. Tästä syystä haastateltavien oli ajoittain vaikea kuvailla varsinaista päätöksentekoa tai edes ratkaisuvaihtoehtojen luontia. Toisaalta, tällä tavoin nousi kuitenkin aiemmin mainittu yllättävä huomio, miten mittaustiedolla on pieni rooli esimerkiksi investointivaihtoehtojen arvioinnissa, minkä voisi intuitiivisesti olettaa itsestään selväksi vaiheeksi mittaustiedon hyödyntämiselle. Havainto ei kuitenkaan ole suoraan yleistettävissä, sillä on mahdollista, että mittaustiedon hyödyntämistä oli vaikea kuvailla siksi, että haastateltavat eivät aina itse osallistuneet lopullisen päätöksen tekemiseen. Toisaalta, haastateltavat olivat kuitenkin usein mukana luomassa eri ratkaisuvaihtoehtoja ja koostamassa näistä vaihtoehtoista laskelmia lopullisia päätöksentekijöitä varten ja tästäkin huolimatta heillä oli vaikeuksia kuvailla mittaustiedon hyödyntämistä. On kuitenkin huomattava, että investointipäätöksiäkin on monenlaisia ja niihin osallistuva joukko saattaa vaihdella hyvin paljon, mikä vaikeuttaa päätöksenteon ajattelua prosessimaisena sekä siinä hyödynnettävän mittaustiedon roolin kuvailua. Ongelmallista oli myös ajoittain se, että haastateltavat vaihtelivat keskusteltavana ollutta strategista päätöstä, jolloin aihealuetta saatettiin välillä käsitellä usean eri strategisen päätöksen valossa. On kuitenkin jälleen huomattava, että tästäkin huolimatta mittaustiedon hyödyntäminen vaikutti

jäsentymättömältä. Käsiteltävää strategista päätöstä vaihtelemalla voisi kuitenkin olettaa, että haastateltavat olisivat pyrkineet löytämään lisää käytäntöjä mittaustiedon hyödyntämiseen. Joka tapauksessa, tämän aihealueen käsittelyyn liittyneistä ongelmista huolimatta voidaan kuitenkin sanoa, että päätöksenteko ei ollut haastatelluissa organisaatioissa prosessimaista tai muuten jäsentynyttä.

Viimeiseksi käsitelty johtamisen tehtävä, resursointi, oli myös anniltaan melko vähäinen. Joko kyse on todella siitä, että mittaustietoa ei hyödynnetä resursointipäätöksissä, edes suurimmalle osalle haastateltaville tutussa henkilöstöresursoinnissa, tai sitten osuuteen liittyviä kysymyksiä olisi pitänyt tarkentaa. Mittaustiedon hyödyntämistä olisi voinut lähestyä esimerkiksi palkkakustannusten hyödyntämisen kautta. Tämä olisi saattanut antaa haastateltavalle yhden tulokulman aiheeseen, mikä olisi voinut herättää haastateltavan tarkastelemaan henkilöstöresursointia monipuolisemmasta näkökulmasta kuin nyt. Selityksenä resursointiosuuden vähäiselle annille saattaa myös olla edellä kuvattu havainto, jonka mukaan vaikutti siltä, että haastateltavat vaikuttivat turhautuvan haastattelun loppupuolella.

On myös huomattava, että haastateltavat olivat lähtökohtaisesti kiinnostuneita mittaamisesta, sillä he olivat ensinnäkin suostuneet haastateltaviksi ja monet heistä olivat vanhoja kontakteja aiemmista mittaukseen liittyvistä tutkimuksista ja projekteista. Tämän perusteella voidaan toisaalta myös päätellä, että jos tällaisesta haastattelujoukosta löytyi yllättävän vähän mittaustiedon hyödyntämisen käytäntöjä tai määrämuotoisia päätöksentekoprosesseja, ei niitä ole muualtakaan helposti löydettävissä.

Haastateltavat painottuivat taustaltaan teollisuuden alalla työskenteleviksi ja työtehtäviään keskijohtajiksi, jolloin näistä ryhmistä löytyi helpoimmin huomioita. Haastateltavien lukumäärä asettaa myös rajoitteita toimialakohtaisten tulosten yleistettävyydestä. Niiden perusteella voidaan kuitenkin tehdä alustavia johtopäätöksiä ja osoittaa suuntaa jatkotutkimukselle. Toisaalta, tutkimuksen pääosassa oli mittaustiedon roolin selvittäminen osana päätöksentekoa, jolloin teollisuudessa toimivat keskijohtajat edustivat hyvin ryhmää, josta alun perin oletettiin löytyvän eniten mittaustietoa hyödyntäviä käytäntöjä.

Haastateltavat saivat kertoa mittaustiedon hyödyntämisestään tutuimmassa käyttötarkoituksessaan, mikä voidaan edellä kuvatuista syistä nähdä rajoitteena. Toisaalta, lähes 30 haastateltavan hankinta tarkoin rajatusta toimialasta ja työtehtävästä sekä johtamistehtävyytensä mukaan olisi ollut erittäin haastavaa. Perustavanlaatuisena haasteena on yleistävän tutkimuksen tekeminen juuri mittaustiedon hyödyntämisen käytäntöjen kaltaisesta aiheesta, joka on hyvin tapauskohtaista. Tiukempi raja edellä mainituissa muuttujissa tekisi tutkimuksesta vielä tapauskohtaisempaan, jonka jälkeen yleistäminen muuttuisi entistä haastavammaksi. Erilaisten pienempien päätöksentekotilanteiden ja niissä tapahtuva mittaustiedon hyödyntämisen linkittäminen suurempaan päätöksenteon kokonai-

suuteen asettaa aiheen tutkimukselle suuria haasteita. Mittaustiedon hyödyntämisen tarkkaa hetkeä tietyssä päätöksentekotilanteessa on myös usein haastavaa määrittää, sillä mittaustiedosta syntyvä ymmärrys, jota hyödynnetään päätöksenteossa, rakentuu todennäköisesti usein vähitellen. Ymmärryksen voidaan nähdä syntyvän monesta erilaisesta lähteestä, jolloin kyseessä ei usein ole vain yksittäinen mittari. Kuten tässä tutkimuksessa kävi ilmi, mittaustiedon lisäksi käytetään myös monenlaista muuta tietoa, kuten kokemusta ja näkemystä, jolloin ymmärryksen syntymiseen vaikuttavat monet muutkin tietolähteet kuin pelkkä mittaustieto. Mittaustiedon hyödyntämisen tutkiminen on haasteellista myös edellä ilmi käyneestä toisenlaisesta syystä, sillä mittaustiedon hyödyntämisen kehittyneisyyttä tunnuttiin välillä kaunisteltavan.

## 6.6 Jatkotutkimusaiheita

Kokemusperäinen tieto mainittiin usein päätöksenteon tärkeänä tietolähteenä. Kokemusperäisen tietoon viitattiin myös päätöksentekijöiden ammattitaitona, hiljaisena tietona, kokemuksena sekä näkemyksenä. Kokemusperäisen tiedon olemus ei tässä tutkimuksessa selvinnyt edellä mainittuja kuvauksia tarkemmin. On mahdollista, että kokemusperäinen tieto tarkoittaa tässä yhteydessä jotain mittaustiedon tulkinnasta nousevaa asiaa, eikä tätä prosessia tai toimintaa vain osata kuvata mittaustiedon hyödyntämiseksi. Aiempien kokemusten ja ammattitaidon käyttö mittaustiedon tulkinnassa saatetaankin kuvata pelkkänä kokemusperäisenä tietona, eikä mittaustiedon roolia osata tässä tapauksessa kuvailla tarkemmin. Kuten edellisessä luvussa mainittiin, oman toiminnan analysointi saattaa olla haastavaa ja mittaustiedon hyödyntäminen kuvaillaankin tästä syystä kokemusperäisen tiedon hyödyntämisenä. Koska haastateltavien tuntui olevan vaikea eritellä päätöksentekoaan ja mittaustiedon hyödyntämistä, olisi mielenkiintoista toteuttaa havainnointitutkimus, jossa saattaisi nousta esiin lisää näkökulmia. Mittaustiedon roolin ja kokemusperäisen tiedon olemuksen lisäksi myös päätöksenteon prosessia saattaisi havainnointitutkimuksessa pystyä havainnoimaan paremmin kuin kyselyjen tai haastattelututkimuksen avulla. Ryhmähaastattelu voisi myös olla hyvä keino mittaustiedon roolin ja päätöksenteon prosessimaisuuden selvittämiseksi, sillä haastateltavat saattaisivat auttaa ja sparrata toisiaan näiden ilmeisen hankalasti kuvailtavien luonnehdinnassa. Tulosten luotettavuuden lisäämiseksi voisi ylipäänsä olla järkevää haastatella vielä useampia henkilöitä samasta yrityksestä.

Tässä tutkimuksessa ei rajattu käsiteltäviä tavoitteita, päätöksiä tai resurssintehkeitä. Olisi kuitenkin mielenkiintoista syventyä johonkin yhteen tiettyyn päätökseen, kuten esimerkiksi uuden koneen hankinta, tarjouskilpailuun osallistuminen, markkinaekspan­sio tai uuden tuotteen lanseerauskampanja. Rajaamalla haastattelututkimus tiettyyn päätökseen olisi mahdollista ohjata haastateltavaa analysoimaan tarkemmin päätöksentekoaan ja mittareiden vaikutusta työhönsä, mikä saattaisi myös olla tarkemmin rajattuna helpompaa.

Vähemmän tutkittujen pankki- ja vakuutusalan sekä päivittäistavarakaupan operatiiviseen tasoon keskittymällä saattaisi nousta lisää mielenkiintoisia käytäntöjä. Näiden alojen mittaustiedon hyödyntäminen vaikutti jo tässä tutkimuksessa muita aloja kehittyneemmältä, joten haastattelu- tai havainnointitutkimus mainittujen alojen yrityksissä toisi lisää empiriaa ja mahdollisesti muillekin aloille sopivia mittaustiedon käytäntöjä. Kyseisistä aloista voisi myös pyrkiä rajaamaan taustaselvityksen jälkeen tietynlaisia johtamisen tehtäviä, joissa mittaustiedon hyödyntämiskäytäntöjä tai päätöksenteon prosesseja saattaisi nousta helpoiten esiin.

Palkitsemis- ja kannustinjärjestelmät rajattiin tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Niiden ohjausvaikutus saattaisi kuitenkin tarjota selityksen mittaustiedon hyödyntämisen tilaan esimerkiksi ohjaamalla tietyn tyyppistä päätöksentekoa kohti. Esimerkiksi päätöksenteon taustatyöhön käytettävä aikaa ja selvityksen perinpohjaisuutta voisi pyrkiä tutkimaan kannustinjärjestelmien ohjausvaikutuksen avulla. Tällä tavalla mittaustiedon analysoinnin tasolle ja siihen liittyville käytännöille saattaisi löytyä lisää selittäviä tekijöitä.

Jatkotutkimusehdotuksia suunniteltaessa ja toteutettaessa tulee myös tarkastella ja pitää mielessä, kuinka paljon mittaustiedon hyödyntämistä on enää mahdollista tutkia vai joko aluetta on jo tutkittu riittävästi. Mittaustiedon hyödyntämisen määrämuotoisuuden ja jäsenyneyssyyden tarkasteluun sisältyy oletus, jonka mukaan molempien ominaisuuksien edellytyksenä on jonkinlaisia käytäntöjä. Käytäntöjen ja ylipäänsä hyvien mittarien edellytyksenä onkin yleisesti tunnustettu käyttöperiaatteiden yhteydessä luotavat ohjeistukset mittarien käytöstä, joiden tulisi näin ollen myös ulottua käytännön tasolle. Useissa haastatteluissa kuitenkin mainittiin, että tietynlaisiin päätöksentekoprosesseihin tukeutuminen ei ole heidän mukaansa mahdollista tai kuinka mittarit eivät kuitenkaan anna suoraan vastauksia. Monimuotoinen liiketoimintaympäristö ja tilannesidonnaisuus asettavat rajoitteita prosessien ja käytäntöjen luomiselle ja niiden yleistettävyydellä, joten mittaustiedon hyödyntäminen tai sen tutkiminen ei ole niin helppoa, kuin mitä äkkiseltään saattaa vaikuttaa. Tästä huolimatta mittaustiedon hyödyntäminen koetaan tärkeäksi ja sen vaikutukset tuntuvat kuitenkin olevan hyvin tiedossa ja tunnistettavissa. Tämän perusteella on kuitenkin todennäköistä, että mittaustiedon hyödyntämistä on mahdollista tehostaa ja tehdä määrämuotoisemmaksi ainakin tietynlaisissa toimintaympäristöissä ja päätöksentekotilanteissa. Mittaustiedon käytön tutkimukselle erityisesti varsinaisten käytäntöjen näkökulmasta on kirjallisuuden mukaan ja tämänkin tutkimuksen perusteella edelleen tarvetta. Haasteena tutkimuksen suunnittelulle on jo edellä mainittu ongelma yleistävän tutkimuksen tekemisestä näin tapauskohtaisesta aiheesta kuin mitä mittaustiedon hyödyntäminen on. Asiaa hieman helpottavana tekijänä voidaan kuitenkin nähdä jonkinlainen mittaustiedon hyödyntämisen käytäntöihin liittyvä universaalius. Ainakin jollain tasolla tällaiset käytännöt ovat sovellettavissa laajasti erilaisiin tilanteisiin, joissa mittaustietoa käytetään.

## LÄHTEET

- Abernethy, M. A. & Brownell, P. 1999. The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 24(3), ss. 189–204.
- Ahn, H. 2001. Applying the Balanced Scorecard Concept: An Experience Report. *Long Range Planning*. Vol. 34(4), ss. 441–461.
- Amaratunga, D. & Baldry, D. 2002. Moving from performance measurement to performance management. *Facilities*. Vol. 20(5/6), ss. 217–223.
- Andrews, K. R. 1971. The concept of corporate strategy. Homewood, IL, Dow Jones-Irwin. 245 s.
- Anthony, R. N. 1965. *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Boston, MA, Harvard Business Press. 180 s.
- Askim, J. 2007. How do politicians use performance information? An analysis of the Norwegian local government experience. *International Review of Administrative Sciences*. Vol. 73(3), ss. 453–472.
- Auzair, S. M. & Langfield-Smith, K. 2005. The effect of service process type, business strategy and life cycle stage on bureaucratic MCS in service organizations. *Management Accounting Research*. Vol. 16(4), ss. 399–421.
- Axson, D. A. J. 1999. The Fastest Route to Right Answers. *Strategy & Leadership*. Vol. 27(3), ss. 6–10.
- Barney, J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. Vol. 17(1), ss. 99–120.
- Berglund, M. & Rapp, G. 2010. The Management Control System Package of IKEA Bäckebo - a Case Study. Kandidaatintyö. Göteborg. University of Gothenburg, School of Business, Economics and Law. 40 s.
- Bititci, U. S., Ackermann, F., Ates, A., Davies, J., Garengo, P., Gibb, S., MacBryde, J., Mackay, D., Maguire, C., Van der Meer, R., Shafti, F., Bourne, M. & Firat, S. U. 2011. Managerial processes: business process that sustain performance. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 31(8), ss. 851–891.
- Bititci, U. S., Carrie, A. S. & McDevitt, L. 1997. Integrated performance measurement systems: a development guide. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 17(5), ss. 522–534.
- Bititci, U. S., Mendibil, K., Nudurupati, S., Garengo, P. & Turner, T. 2006. Dynamics of performance measurement and organisational culture. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 26(12), ss. 1325–1350.
- Bourne, M., Kennerley, M. & Franco-Santos, M. 2005. Managing through measures: a study of impact on performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*. Vol. 16(4), ss. 373–395.
- Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A. & Platts, K. 2000. Designing, implementing and updating performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 20(7), ss. 754–771.

- Bryman, A. & Bell, E. 2007. *Business research methods*. 2. painos, New York, Oxford University Press. 786 s.
- Burney, L. & Widener, S. K. 2007. Strategic performance measurement systems, job-relevant information, and managerial behavioral responses-role stress and performance. *Behavioral Research in Accounting*. Vol. 19(1), ss. 43–69.
- Chandler, A. D. 1966. *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. New York, Doubleday. 580 s.
- Chenhall, R. H. 2003. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 28(2-3), ss. 127–168.
- Collier, P. M. 2005. Entrepreneurial control and the construction of a relevant accounting. *Management Accounting Research*. Vol. 16(3), ss. 321–339.
- Coplin, A., William, D. & Astrid, E. 2002. The professional researcher as change agent in the government-performance movement. *Public Administration Review*. Vol. 62(6), ss. 699–711.
- Courtney, J. F. 2001. Decision making and knowledge management in inquiring organizations: toward a new decision-making paradigm for DSS. *Decision Support Systems*. Vol. 31(1), ss. 17–38.
- Covaleski, M. A., Evans, J. H., Luft, J. L. & Shields, M. D. 2003. Budgeting Research: Three Theoretical Perspectives and Criteria for Selective Integration. *Journal of Management Accounting Research*. Vol. 15(1), ss. 3–49.
- Davis, S. & Albright, T. 2004. An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on financial performance. *Management Accounting Research*. Vol. 15(2), ss. 135–153.
- De Waal, A., Kourtit, K. & Nijkamp, P. 2009. The relationship between the level of completeness of a strategic performance management system and perceived advantages and disadvantages. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 29(12), ss. 1242–1265.
- Dean, J. W. & Sharfman, M. P. 1993. Procedural Rationality in the Strategic Decision Making Process. *Journal of Management Studies*. Vol. 30(4), ss. 587–610.
- Decoene, V. & Bruggeman, W. 2006. Strategic alignment and middle-level managers' motivation in a balanced scorecard setting. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 26(4), ss. 429–448.
- Eden, C. & Ackermann, F. 1998. *Making Strategy: The Journey of Strategic Management*. Lontoo, Sage. 528 s.
- Eisenhardt, K. M. 1989. Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments. *The Academy of Management Journal*. Vol. 32(3), ss. 543–576.
- Elbanna, S. 2006. Strategic decision-making: Process perspectives. *International Journal of Management Reviews*. Vol. 8(1), ss. 1–20.
- Elo, A.-L., Ervasti, J. & Kuokkanen, A. 2010. Hyvinvointi ja tuloksellisuus esimiestyön haasteena: Tutkimus kolmessa julkisen sektorin organisaatiossa. Helsinki, Työterveyslaitos, Työympäristötutkimuksen raporttisarja 51. 79 s.
- Emmanuel, C., Otley, D. T. & Merchant, K. A. 1990. *Accounting for management control*. 2. painos, Lontoo, Chapman & Hall. 518 s.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 8. painos, Tampere, Vastapaino. 266 s.
- Ferreira, A. & Otley, D. 2009. The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*. Vol. 20(4), ss. 263–282.



- Fisher, J. G. 1998. Contingency Theory, Management Control Systems and Firm Outcomes: Past Results and Future Directions. *Behavioral Research in Accounting*. Vol. 10, ss. 47–64.
- Fisher, J. G., Maines, L. A., Pfeffer, S. A. & Sprinkle, G. B. 2002. Using Budgets for Performance of Evaluation: Effects of Resource Allocation and Horizontal Information Asymmetry on Budget Proposals, Budget Slack, and Performance. *The Accounting Review*. Vol. 77(4), ss. 847–865.
- Franco-Santos, M. & Bourne, M. 2005. An examination of the literature relating to issues affecting how companies manage through measures. *Production Planning & Control*. Vol. 16(2), ss. 114–124.
- Franco-Santos, M., Lucianetti, L. & Bourne, M. 2012. Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. *Management Accounting Research*. Vol. 23(2), ss. 79–119.
- Fredrickson, J. W. 1984. The Comprehensiveness of Strategic Decision Processes: Extension, Observations, Future Directions. *Academy of Management Journal*. Vol. 27(3), ss. 445–466.
- Fredrickson, J. W. & Mitchell, T. R. 1984. Strategic Decision Processes: Comprehensiveness and Performance in an Industry with an Unstable Environment. *Academy of Management Journal*. Vol. 27(2), ss. 399–423.
- Goll, I. & Rasheed, A. M. A. 1997. Rational Decision-Making and Firm Performance: The Moderating Role of Environment. *Strategic Management Journal*. Vol. 18(7), ss. 583–591.
- Gorry, A. G. & Scott Morton, M. S. 1971. A Framework for Management Information Systems. *Sloan Management Review*. Vol. 13(1), ss. 55–70.
- Grafton, J., Lillis, A. M. & Widener, S. K. 2010. The role of performance measurement and evaluation in building organizational capabilities and performance. *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 35(7), ss. 689–706.
- Hales, C. P. 1986. What Do Managers Do? A Critical Review of the Evidence. *Journal of Management Studies*. Vol. 23(1), ss. 88–115.
- Hall, M. 2010. Accounting information and managerial work. *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 35(3), ss. 301–315.
- Hannula, M. & Lönnqvist, A. 2002. Suorituskyvyn mittauksen käsitteet. Helsinki, Metalliteollisuuden kustannus. 64 s.
- Hansen, A. 2010. Nonfinancial performance measures, externalities and target setting: A comparative case study of resolutions through planning. *Management Accounting Research*. Vol. 21(1), ss. 17–39.
- Hansen, S. C., Otley, D. T. & Van der Stede, W. A. 2003. Practice Developments in Budgeting: An Overview and Research Perspective. *Journal of Management Accounting Research*. Vol. 15(1), ss. 95–116.
- Henri, J.-F. 2012. Budgeting and MCS Package. Montreal, École de comptabilité, Université Laval, SSRN 1980868. 59 s.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki, Helsinki University Press. 213 s.
- Institute of Industrial Engineers 1990. Industrial Engineering Terminology. Norcross, GA, Industrial Engineering and Management Press. 540 s.
- Jordan, M. M. & Hackbart, M. M. 1999. Performance Budgeting and Performance Funding in the States: A Status Assessment. *Public Administration Review*. Vol. 19(1), ss. 68–88.

- Judge, W. Q. & Miller, A. 1991. Antecedents and Outcomes of Decision Speed in Different Environmental Contexts. *The Academy of Management Journal*. Vol. 34(2), ss. 449–463.
- Jääskeläinen, A. 2010. Productivity Measurement and Management in Large Public Service Organizations. Väitöskirja. Tampere. Tampere University of Technology, Department of Industrial Management. Publication 927. 104 s.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1992. The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*. Vol. 70(1), ss. 71–79.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1996. The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action. Boston, MA, Harvard Business School Press. 322 s.
- Kaydos, W. 1999. Operational Performance Measurement: Increasing Total Productivity. Florida, USA, St. Lucie Press. 264 s.
- Kong, D. 2005. Performance-Based Budgeting: The U.S. Experience. *Public Organization Review*. Vol. 5(2), ss. 91–107.
- Kraus, K. & Lind, J. 2010. The impact of the corporate balanced scorecard on corporate control—A research note. *Management Accounting Research*. Vol. 21(4), ss. 265–277.
- Langfield-Smith, K. 1997. Management control systems and strategy: A critical review. *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 22(2), ss. 207–232.
- Libby, T. & Lindsay, R. M. 2010. Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice. *Management Accounting Research*. Vol. 21(1), ss. 56–75.
- Lu, Y. 2007. Performance Budgeting: The Perspective of State Agencies. *Public Budgeting & Finance*. Vol. 27(4), ss. 1–17.
- Lönnqvist, A. 2002. Suorituskyvyn mittauksen käyttö suomalaisissa yrityksissä. Lisensiaatintutkimus. Tampere. Tampereen teknillinen korkeakoulu, Tuotantotalouden osasto / Teollisuustalous. 145 s.
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antola, J. 2005. Aineettoman pääoman johtaminen. Tampere, JTO-Palvelut Oy. 252 s.
- Malmi, T. & Brown, D. A. 2008. Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*. Vol. 19(4), ss. 287–300.
- Mason, M. O. & Mitroff, I. I. 1981. Challenging strategic planning assumptions: theory, cases and techniques. New York, Wiley. 324 s.
- Merchant, K. A. & Van der Stede, W. A. 2012. Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives. 3. painos, Financial Times/Prentice Hall. 815 s.
- Miller, D. & Friesen, P. H. 1983. Strategy-Making and Environment: The Third Link. *Strategic Management Journal*. Vol. 4(3), ss. 221–235.
- Mintzberg, H. 1994. The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*. Vol. 71(1), ss. 107–117.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D. & Théorêt, A. 1976. The Structure of “Unstructured” Decision Processes. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 21(2), ss. 246–275.
- Neely, A. 1999. The performance measurement revolution: why now and what next? *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 19(2), ss. 205–228.
- Neely, A., Mills, J., Gregory, M., Richards, H., Platts, K. & Bourne, M. 1996. Getting the Measure of Your Business. Lontoo, Findlay Publications. 156 s.
- Neely, A., Mills, J., Platts, K., Richards, H., Gregory, M., Bourne, M. & Kennerley, M. 2000. Performance measurement system design: developing and testing a process-

- based approach. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 20(10), ss. 1119–1145.
- Nutt, P. C. 1993. The Formulation Processes and Tactics Used in Organizational Decision Making. *Organization Science*. Vol. 4(2), ss. 226–251.
- Nutt, P. C. 1998. How Decision Makers Evaluate Alternatives and the Influence of Complexity. *Management Science*. Vol. 44(8), ss. 1148–1166.
- Nørreklit, H. 2000. The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*. Vol. 11(1), ss. 65–88.
- Nørreklit, H. 2003. The Balanced Scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the Balanced Scorecard. *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 28(6), ss. 591–619.
- Otley, D. 1999. Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*. Vol. 10(4), ss. 363–382.
- Ouchi, W. G. 1979. A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. *Management Science*. Vol. 25(9), ss. 833–848.
- Pfeffer, J. & Sutton, R. I. 2000. *The Knowing-Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge into Action*. Boston, MA, Harvard Business School Press. 314 s.
- Pollari, H. 2011. Examining the nature of management control system interrelationships. Master's Thesis. Helsinki. Aalto University, School of Economics. 45 s.
- Priem, R. L., Rasheed, A. M. A. & Kotulic, A. G. 1995. Rationality in Strategic Decision Processes, Environmental Dynamism and Firm Performance. *Journal of Management*. Vol. 21(5), ss. 913–929.
- Quinn, J. B. 1980. *Strategies for change: logical incrementalism*. Homewood, IL, Irwin. 222 s.
- Roitto, J.-M. 2013. Suomalaisten organisaatioiden suorituskyvyn mittauskäytäntöjen analysointi. Diplomityö. Tampere. Tampereen teknillinen yliopisto. 106 s.
- Sandelin, M. 2008. Operation of management control practices as a package—A case study on control system variety in a growth firm context. *Management Accounting Research*. Vol. 19(4), ss. 324–343.
- Sandström, J. & Toivanen, J. 2002. The problem of managing product development engineers: Can the balanced scorecard be an answer? *International Journal of Production Economics*. Vol. 78(1), ss. 79–90.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. 2009. *Research methods for business students*. 5. painos, Essex, Pearson Education Limited. 614 s.
- Schwenk, C. R. 1984. Cognitive Simplification Processes in Strategic Decision-making. *Strategic Management Journal*. Vol. 5(2), ss. 111–128.
- Simons, R. 1995. *Levers of control*. Boston, MA, Harvard Business School Press. 217 s.
- Simons, R. 2000. *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy: Text & Cases*. Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall. 780 s.
- Snowden, D. J. & Boone, M. E. 2007. A Leader's Framework for Decision Making. *Harvard Business Review*, ss. 1–9.
- Sorsanen, J. 2009. Examining Management Control Systems Packages and Organisational Ambidexterity - Case Tekla Oyj.
- Tangen, S. 2005. Demystifying productivity and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 54(1), ss. 34–46.
- Tessier, S. & Otley, D. 2012. A conceptual development of Simons' Levers of Control framework. *Management Accounting Research*. Vol. 23(3), ss. 171–185.
- Tuomela, T. S. 2000. Customer focus and strategic control. A constructive case study of developing a strategic performance measurement system at FinABB. Turku, Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja D-2. 211 s.

- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisältoanalyysi. 6. painos, Helsinki, Tammi.
- Van Aken, E. M., Letens, G., Coleman, G. D., Farris, J. & Van Goubergen, D. 2005. Assessing maturity and effectiveness of enterprise performance measurement systems. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 54(5/6), ss. 400–418.
- Wisniewski, M. & Stewart, D. 2004. Performance measurement for stakeholders: The case of Scottish local authorities. *International Journal of Public Sector Management*. Vol. 17(3), ss. 222–233.
- Østergren, K. & Stensaker, I. 2011. Management Control without Budgets: A Field Study of “Beyond Budgeting” in Practice. *European Accounting Review*. Vol. 20(1), ss. 149–181.

## LIITE 1: KYSYMYSRUNKO

### Taustatiedot

- Nimi ja tehtävä:
- Kokemus organisaatiossa:
- Organisaatio:
- Organisaation koko (henkilöstömäärä):
- Mistä mittaristosta haluat puhua, mikä on sinulle tutuinta mittaamista, kerrotko siitä lyhyesti vapaamuotoisesti, apukysymyksiä
  - Mitä johtamisen funktiota (esim. hankinnat, investoinnit, T&K, HR, markkinointi, taloushallinto, tuotannon johtaminen) tai käyttötarkoitusta palvelee?
  - Esimerkkejä keskustelun kohteena olevista mittareista/mittariston luonnehdintaa hyvin lyhyesti
    - Mikä on mittaamisen tarkoituksena?

### **Yleiskuva mittaamisen tilasta (tämä osio alkaa kypsyysanalyysin (mahdollisten) tulosten läpikäynnillä)**

- Kypsyysanalyysin kysymykset tältä osin suoraan
- Kerro esimerkki hyvästä käytännöstä mittaustiedon hyödyntämiseen?
- Mitä näet esteenä mittaustiedolla johtamiselle?

### **Mittaamisen rooli osana vuotuista tai osavuotista johtamisprosessia**

#### Tavoitteiden asettaminen

- Mitä tapoja tavoitteiden asettamiseen on olemassa?
- Käytetäänkö mittaustietoa tavoitteiden asettamiseen ja jos käytetään, miten? Jos ei, niin miksi ei, miten parannettaisi?
- Onko yrityksellänne olemassa jokin kirjattu ohjeistus tai dokumentti tavoitteiden asettamisesta?

#### Tavoitteiden toteutumisen seuranta

- Mitä tapoja tavoitteiden toteutumisen seurantaan on olemassa?
- Käytetäänkö mittaustietoa tavoitteiden toteutumisen seurantaan ja jos käytetään, miten? Jos ei, niin miksi, miten parannettaisiin?
- Onko yrityksellänne olemassa jokin kirjattu ohjeistus tai dokumentti tavoitteiden toteutumisen seurantaan?
- Mieti jokin viimeaikainen epäonnistuminen (tai onnistuminen) tavoitteissa.
  - Millä tavoin epäonnistumisen syytä selvitetään/analysoidaan?
  - Tapahtuuko analysointi aina tapauskohtaisesti vai onko siihen olemassa vakiintunutta toimintatapaa?

**Mittaaminen strategisessa päätöksenteossa**

- Mieti jokin viimeaikainen, mielellään isompi, strateginen päätöksentekotilanne?
- Onko tämäntyyppisiin päätöksiin liittyen olemassa dokumentaatioita/ohjeistuksia vai tehdäänkö aina tapauskohtaisesti?

Ongelman tunnistaminen/tavoitteen asettaminen

- Mistä tulee aloite strategiselle päätökselle?
  - kuka tai ketkä tekevät aloitteen?
  - mitä tietoa käytetään ja mistä se saadaan?
    - mittaustieto (minkälainen, firman ulkopuolinen vai sisäinen?)
    - muuta, oma subjektiivinen näkemys?

Vaihtoehtojen luonti

- Miten erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja luodaan?
  - Ketkä osallistuvat ja millä tavoin toimitaan, menetelmä?
  - Mitä tietoa käytetään ja mistä se saadaan?
    - mittaustieto?
    - muuta, oma subjektiivinen näkemys?

Vaihtoehtojen arviointi ja valinta niiden välillä

- Miten eri vaihtoehtoja arvioidaan/Millä perusteella päätös tehdään?
  - Menetelmä?
  - Mitä tietoa käytetään ja mistä se saadaan?
    - mittaustieto?
    - muuta, oma subjektiivinen näkemys?
  - Ketkä osallistuvat?

**Mittaaminen resursoinnin tukena**

- Mainitse itsellesi tutuin resursointipäätös?
- Onko olemassa vakiintunut menetelmä selvittää vai tehdäänkö tapauskohtaisesti?

Resurssien nykykäyttö ja niillä saatavat tulokset

- Mitä tietoa käytetään ja mistä se saadaan?
  - mittaustieto?
  - muuta, oma subjektiivinen näkemys?

Kysynnän ennakointi

- Mitä tietoa käytetään ja mistä se saadaan?
  - mittaustieto?
  - muuta, oma subjektiivinen näkemys?

**Lopuksi**

Tuleeko mieleen muita johtamisen tehtäviä tai mittaustiedon käyttötapoja, joissa mittaamisella on jokin rooli?

- Oletko havainnut mittareilla saavutettavia hyötyjä?, apukysymyksiä tarvittaessa
  - Vaikutukset kannattavuuteen, tuottavuuteen, asiakastyytyväisyyteen? (performance impacts)
  - Vaikutukset henkilöstön toimintaan (esim. motivaatio, työtyytyväisyys)? (impacts on personnel behavior)
  - Vaikutukset organisaation toimintaan (esim. strategian jalkautuminen, yhteistyön ja kommunikaation lisääntyminen) (impacts on organizational capabilities)

## LIITE 2: POTENTIAALISILLE HAASTATELTAVILLE SÄHKÖPOSTITSE LÄHETETTY HAASTATTELUPYYNTÖ

Haastattelupyyntö liittyen mittaus-tiedon hyödyntämiseen johtamisessa

Hei,

Kysyn halukkuuttanne osallistua **haastattelututkimukseen**, jossa selvitetään mittaus-tiedon hyödyntämistapoja käytännössä. Tutkimus on osa Tampereen teknillisen yliopiston Mittaritiimin hanketta, jossa teen diplomityötäni.

**Haastattelu toteutetaan maalis-huhtikuussa haluamassanne paikassa ja kestää noin tunnin.** Osana haastattelua yrityksellenne tarjotaan **mahdollisuus selvittää kokonaisvaltaisesti organisaationne mittauskäytäntöjen tila suhteessa muihin organisaatioihin.** Tämä tapahtuu web-pohjaisen työkalun avulla. **Web-kyselyyn vastaaminen vie aikaa noin 10 minuuttia.** Kyselypohjainen analyysityökalu tarjoaa automaattisesti kehitysehdotuksia, jolloin tuloksista keskustelu toimii samalla haastatteluun herättelevänä osana. Haastatteluun ja kyselyyn on mahdollista osallistua anonyymisti, eikä organisaationne nimeä tulla julkaisemaan diplomityössäni ilman erillistä lupaa.

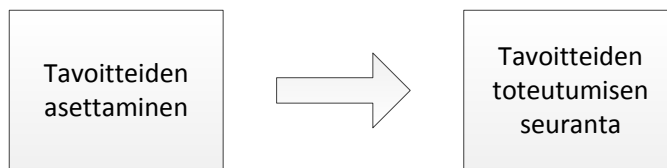
Pyytäisin ilmoittamaan kiinnostuksenne osallistua haastatteluun ottamalla yhteyttä allekirjoittaneeseen (**niklas.luukkanen@tut.fi**, 040 705 4245).

*Tämä haastattelututkimus on osa Tampereen teknillisen yliopiston Mittaritiimin ja Työsuojelurahaston "Johdon mittarit hallintaan" -hanketta. Hankkeen projektipäällikkönä toimii tutkijatohtori Aki Jääskeläinen (aki.jaaskelainen@tut.fi, 050 326 1113).*

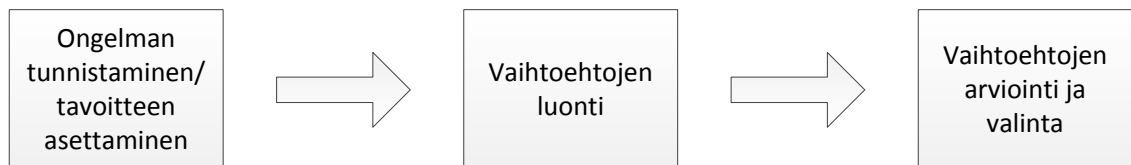


## LIITE 3: HAASTATTELUN VISUALISOINTI

### Mittaamisen rooli osana vuotuista tai osavuotista johtamisprosessia



### Mittaaminen strategisessa päätöksenteossa



### Resursointi

